

**АЗЕРБАЙДЖАНСКАЯ РЕСПУБЛИКА**

*На правах рукописи*

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ  
КОРПОРАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ В ТУРИЗМЕ**

Специальность: 5312.01 –“Отраслевая экономика”

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени доктора философии по экономике

Соискатель:

Джаббаров Фуад Зейдулла оглы

Научный

руководитель:

д.э.н., проф.

Гулиев Ровшан Расим оглы

**БАКУ – 2021**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА I. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ</b>	
1.1. Теоретические подходы к проблемам управления корпоративными структурами.....	11
1.2. Модели и принципы управления корпоративными структурами.....	26
1.3. Особенности эффективного механизма управления в корпоративных структурах.....	37
<b>ГЛАВА II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ АЗЕРБАЙДЖАНА</b>	
2.1. Динамика развития корпоративных структур в туристической отрасли Азербайджана.....	67
2.2. Сравнительный анализ механизмов корпоративного управления в туристических предприятиях.....	84
2.3. Оценка эффективности механизмов управления и основные проблемы развития корпоративных структур в туристическом секторе Азербайджана.....	97
<b>ГЛАВА III СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ</b>	
3.1. Перспективы развития корпоративных структур в туризме Азербайджана...	113
3.2. Меры по повышению эффективности механизмов управления корпоративными структурами.....	120
3.3. Разработка оптимального механизма управления корпоративными структурами.....	130
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	142
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	150

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы.* В современных условиях внедрение принципов корпоративного управления в организациях и предприятиях, осуществляющих хозяйственную деятельность в различных сферах и отраслях экономики, а также развитие корпоративных структур выступают основным фактором, влияющим на достижение эффективных результатов. Внедрение корпоративных принципов дает возможность эффективного управления. Осуществляя эффективное управление, корпоративные механизмы предполагают комплекс мероприятий по адаптации к рыночным тенденциям основных функций менеджмента. В данной связи необходимо отметить, что структура современной рыночной экономики требует претворения в жизнь неотложных мероприятий, отвечающих и соответствующих изменяющимся показателям спроса и предложения. Корпоративное управление позволяет компаниям не только быть адекватными к рыночным изменениям, но и менее подверженными воздействию различных финансово-экономических кризисов. Кроме вышеперечисленного данная структура управления обеспечивает компаниям устойчивое и динамичное развитие. Вследствие данных факторов и своевременно регулированию взаимоотношений между экономическими объектами и субъектами оно широко применяется в сфере туризма. Туристические предприятия в особенности сетевые отели с устоявшимися брендами используют корпоративное управление. Особенностью данных предприятий является предоставление сервиса в качестве продукта экономических взаимоотношений. Возрастающий ежегодно туристический поток заставляет туристические предприятия улучшать качество предоставляемого сервиса, учитывать интересы потребителей, своевременно реагировать на потребительский спрос и внедрение инновационных технологий.

Экономическое развитие Азербайджана, структурные изменения в экономике страны и изменившийся баланс в сторону развития туризма в стране являются ключевыми показателями отраслевого развития.

В принятой «Стратегические дорожные карты национальной экономики и основных секторов экономики» на основе Указа от 6 декабря 2016 года номер 1138, подписанного Президентом Азербайджанской Республики по развитию различных отраслей экономики, в том числе и туризма, предусмотрена поэтапная реализация государственной программы. В данной программе проанализирован долевого вклад стран в мировом туризме по отношению к общемировому ВВП, составляющий 9.8%, а в соотношении занятости населения прямого и косвенного 9.5%. Развитие экономической инфраструктуры создало возможности для обслуживания и увеличения туристического потока в страну.

Снижение общей прибыли и рост доходов туристических предприятий во время экономических кризисов ускорили процесс формирования корпоративных структур в целях повышения уровня ликвидности, рентабельности, финансового контроля и общей управленческой структуры.

С этой точки зрения для привлечения капитала в туристическую отрасль следует развивать корпоративную собственность в данной сфере. В этом аспекте, исследование проблем развития корпоративных структур в туризме, разработка и имплементация эффективных механизмов корпоративного управления в данной сфере представляет научную и практическую значимость. Данные факторы определяют актуальность темы диссертационного исследования и способствуют ее выбору.

***Степень научной разработанности и изученности проблемы.*** Научные исследования, посвященные эффективности и проблемам функционирования механизмов корпоративного управления, объективно отражают тенденции взаимодействия различных экономических субъектов. Эмпирические исследования и теоретическая обоснованность функционирования организаций, использующих структуру корпоративного управления, свидетельствуют о повышенном интересе взаимодействия различных субъектов как экономических, так и общественных. Теоретические и методологические аспекты, связанные с изучением имплементации, адаптации и совершенствования механизмов управления корпоративными структурами были детально исследованы в научных

трудах зарубежных и местных авторов.

Различные аспекты вопросов корпоративного управления стали предметом научных исследований в трудах таких зарубежных ученых, как Дафта Р., Брекхэма Ю., Йенсена М., Меклинга У., Котлера Ф., Парасурамана, Дональдсона Л., Митчела Р.К, Фримена Э., Стиглица Дж., Ансоффа И., Друкера П., Портера М. и др. Из исследователей пространства СНГ можно выделить Лукашова А.В., Фоминых А., Афанасьева М., Кузнецова П., Боголюбова В.С., Быстрого С.А., Гуляева И.А., Мащенко В.Е., Медведеву, Тимофеева А., Могилевского С.Д., Кабушкина Н.И., Зайцеву Н.А., Ларионову А.А., Радыгина А., Солодухина К.С., Теплову Т.В., Чмель С.Ю.

В национальных исследованиях авторы в основном сосредоточились на изучении структурных особенностей, а также проблем, возникающих в процессе внедрения эффективных механизмов корпоративного управления в компаниях. Так, в трудах Алиева М.А, Гамидова Х.И, Гусейнли А.Т., Оруджалиевой Б.А., Амирова И.Б., Джафарова Дж., Искандарова И.И., Алиева С.А., Эминова А.Н. и Нуриева А., Гаджиева С.А. и Назарова В.М. уделено внимание принципам и механизмам корпоративного управления в Азербайджане.

Несмотря на наличие некоторых научных исследований и публикаций, посвященных данной тематике, многие ее аспекты мало изучены и требуют дальнейшей разработки особенностей корпоративного управления в туризме.

**Цель исследования:** на основе изучения теоретико-методологических подходов к проблемам корпоративного управления и анализа особенностей деятельности корпоративных структур в туризме и механизмов корпоративного управления в туристических предприятиях, разработать научно и практически обоснованные рекомендации по совершенствованию корпоративного управления на предприятиях туристической отрасли. Для достижения данной цели автором были сформулированы и выполнены следующие **задачи:**

- в комплексно системном порядке изучить теоретические подходы к проблемам корпоративного управления;
- рассмотреть модели и методологические принципы корпоративного уп-

равления;

- провести анализ механизмов управления корпоративными структурами;
- провести анализ динамики развития корпоративных структур в туристической отрасли Азербайджана;
- изучить зарубежный опыт в сфере корпоративного управления и провести сравнительный анализ механизмов корпоративного управления зарубежных и местных туристических предприятий;
- оценить современный уровень развития корпоративных структур в туризме Азербайджана;
- определить перспективы развития корпоративных структур в туристической отрасли;
- дать научно-практически обоснованные предложения по повышению эффективности корпоративного управления в туристических предприятиях;
- разработать оптимальные методы и модели корпоративного управления в туристической отрасли Азербайджана.

**Объект исследования:** особенность деятельности корпоративных структур в туристическом секторе.

**Предмет исследования:** система корпоративных взаимоотношений в туризме и механизмы корпоративного управления в туристических предприятиях.

**Научная новизна исследования:** на основе исследования концептуальных основ и анализа особенностей корпоративного управления в сфере туризма определены основные перспективы развития корпоративных структур в туристической отрасли и пути совершенствования механизмов корпоративного управления в туристических предприятиях. С этой точки зрения, **в теоретическом, научном, практическом аспектах:**

- систематизированы концептуальные основы корпоративного управления;
- обобщены и дополнены методологические принципы корпоративного управления;
- выявлены особенности функционального механизма управления корпоративными структурами в национальной системе корпоративных

взаимоотношений;

- определены тенденции развития корпоративных структур в туристической отрасли Азербайджана;
- выявлены основные проблемы на пути развития корпоративных структур в туризме Азербайджана;
- определены способы внедрения передовых зарубежных методов и моделей корпоративного управления в туристических предприятиях;
- указаны основные направления развития корпоративных структур в туризме;
- предложены меры по повышению эффективности механизмов управления корпоративными структурами;
- разработаны оптимальные механизмы корпоративного управления в туризме.

**Информационная база исследования** основывается на правовых актах, постановлениях, нормативных документах, принятых законодательным органом Азербайджанской Республики, а также международных организаций, статистические данные и бюллетени Государственного Комитета по Статистике Азербайджанской Республики, интернет сайты государственных и международных органов и организаций, аналитические материалы, научные статьи, финансовые отчеты корпораций и др. составили информационную базу данных.

**Методологическую базу исследования** составляют: теоретические основы функционирования организаций, использующих корпоративную структуру управления в туристических предприятиях, теории корпоративного управления: агентская, заинтересованных сторон, обслуживания, ограниченности ресурсов, фирм, институциональная и организационные теории, а также использованы теоретически-методологические взгляды ведущих зарубежных, местных и пространства СНГ ученых, исследовавших данную отрасль науки. Рассмотрены корпоративные модели и принципы управления, механизмы и методы формирования корпоративных взаимоотношений. В процессе исследования были использованы следующие научные методы: дескриптивный анализ, сравнитель-

ный анализ, статистические методы группирования данных, наблюдение, интервью, системный анализ, эмпирический метод, индуктивно-дедуктивный метод и др.

***Основные положения выносимые на защиту диссертации:***

- выявлены взаимосвязи и соответствия различных дефиниций корпоративного управления, обобщены и дополнены принципы корпоративного управления посредством сравнения и дополнения различных научно-теоретических подходов, а также систематизирования методологического аппарата на основе авторского подхода.

- аргументированы требования к внедрению корпоративных структур в туристических предприятиях на основе рекомендаций и предложений ОЭСР, МФК и Базельского комитета. На основе данных требований необходимо внести соответствующие изменения в законодательно-правовую базу регулирующую корпоративные взаимоотношения. Корпоративные взаимоотношения регулируются различными правовыми и законодательными актами в отсутствие отдельного законодательства регулирование корпоративных взаимоотношений встречает различные законодательные пробелы, отсутствие нормативных-правовых актов в сфере создания деятельности, слияний и поглощений, реорганизации и ликвидации корпораций становится препятствием к эффективному внедрению корпоративного управления.

- выявлены факторы, влияющие на эффективность внедрения принципов корпоративного управления в туристических предприятиях. Различные экономические проблемы, с которыми сталкиваются туристические предприятия на национальном рынке продиктованы отсутствием эффективного управления. Созданная государством экономическая инфраструктура, соответствующая мировым стандартам, используется туристическими предприятиями лишь частично, а прибыльность данных организаций зависит от внешних источников и ориентирована прежде всего на иностранный туристический поток. Возникший комплекс проблем возможно разрешить посредством внедрения корпоративных принципов способных значительно улучшить финансовое состояние компаний, а

также способствующий эффективному управлению путем построения корпоративных структур.

- выявлена целесообразность внедрения корпоративного управления в туризме как наиболее эффективного механизма управления хозяйственными субъектами, способствующими отраслевому развитию и наиболее устойчивой к кризисным явлениям, а также пользующейся социальной и государственной поддержкой.

- разработана и предложена авторская национальная модель корпоративного управления в туризме на основе специфичности национального рынка с учетом ментальности, факторов риска и универсальности.

***Апробация и внедрение результатов исследования.*** В процессе анализа и формирования нового научного подхода, адаптированного под особенности национального рынка, в качестве наиболее эффективного управленческого механизма были предложены функциональные и наиболее оптимальные механизмы корпоративных структур в сетевых отелях, обсуждены основные положения диссертационной работы на международных научных конференциях. Предложения, выводы и практическое применение исследования были предложены отелю Hyatt Regency.

***Практическая значимость исследования*** заключена в разработанной автором модели, предложенной ведущим сетевым отелям и другим предприятиям, осуществляющим свою деятельность в туризме. Выводы и предложения по путям совершенствования механизмов управления корпоративными структурами в туризме могут быть приняты во внимание сопутствующими государственными и частными организациями и предприятиями. Основные положения исследования могут быть адаптированы в лекционные материалы и применены в высших учебных заведениях и исследовательских учреждениях.

***Структура и объем диссертации*** состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения и списка использованной литературы. Общий объем диссертационной работы составляет 163 страницы, в том числе схемы 11, рисунки 3 и таблицы 5, 13 диаграмм. Список использованной литературы состоит

из 158 источников. Общий объем диссертационной работы составляет (238910 знаков), в т.ч. введение (11959 знак), глава I (99558 знак), глава II (92792 знак), глава III (51373 знак), заключение (13187 знак) и список использованной литературы.

# ГЛАВА I. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ

## 1.1. Теоретические подходы к проблемам управления корпоративными структурами

В целом анализ национальных научных взглядов по эффективному управлению корпоративными структурами продемонстрировал отсутствие научной логической обоснованности и адаптации различных моделей и технологий к условиям местного рынка.

Все вышесказанное создает определенные концептуальные воззрения на функционирование, развитие, совершенствование эффективных механизмов корпоративного управления. В некоторых случаях авторы рассматривают проблемы и ситуации, связанные с ошибками в корпоративном управлении в процессе деятельности корпораций.

Теории, рассматриваемые в корпоративном управлении в контексте синергетического подхода, охватывают не только менеджмент, но и взаимосвязанные отрасли интерпретирующие данные теории.

В корпоративном управлении методологически сформированы основные четыре теории, характеризующие непосредственно корпоративные взаимоотношения: агентская, соучастников или заинтересованных сторон, теория обслуживания и теория ограниченности ресурсов.

Агентская теория сформирована М. Йенсенем и У. Меклингом на основе финансовых издержек и передачи части компетенций и ответственности руководства компанией профессионалам или агентам в данном случае[92,с.305-360]. В основе данной теории лежат взаимоотношения между принципалом и агентом. Каждая из сторон заинтересована в получении определенной прибыли на основе договоренности заключенной между принципалом и агентом. Сама теория представляет взаимоотношения между директорами и акционерами как контракт, согласно которому собственник нанимает подчиненного для осуществ-

вления действий в своих интересах. Он предполагает делегирование полномочий агенту по осуществлению оперативной и стратегической деятельности компании[92,с.305-360]. Принципал в данном случае выступает в качестве владельца компании, и заинтересован в получении, а точнее, увеличении прибыли, и, естественно, собственных активов. Принципал может выступать от собственного имени, либо от имени совладельцев компании. Принципал делегирует часть полномочий агенту, который фактически занят управлением компанией. Передача полномочий и ответственности регулируется на законодательной основе. Если владелец компании рискует собственными активами и капитал в данном случае представляет собой определенные инвестиции, то агенты рассматривают компанию как источник доходов и формирования собственной репутации. Однако в процессе работы, в ситуации симметричной и асимметричной информации возникают конфликты интересов между принципалами и агентами. Агентские конфликты или агентские проблемы формируются на основе разногласий по поводу реализации целей компании, каждая их сторон конфликта видит пути и механизмы реализации на основе собственных предпочтений и приоритетов. Владельцы компании, заинтересованные в увеличении собственного капитала, сосредотачивают финансовые усилия на росте капитала, а агенты заинтересованы в увеличении собственных доходов на основе стабильного роста компании в отличие от владельцев берут на себя меньше риска и больше информированы об экономическом состоянии компании.

Необходимо предположить следующие выводы для разрешения возникающих конфликтов Йенсеном и Меклингом, с целью ограничения полномочий сделать акции не голосующими, но дающими возможность участия, внешние собственники должны получить пользу от собственности посредством роста капитала, что естественно даст возможность реализации общих интересов компании. Размер заработной платы должен быть фиксированным. В дополнении авторы предлагают ограничить размер компании, создать механизмы для возможности ограничения привлечения долга[92,с.305-360].

В рамках данной модели корпоративного управления впоследствии была предложена другая схема взаимоотношений модель теории иерархии Майерса, предположившего, что при наличии свободных денежных средств компания предпочитает внутренние источники финансирования, а не внешние. Однако в качестве внешнего финансирования компания предпочитает привлекать в долг средства до тех пор, пока издержки долга не превысят выгоды, иными словами соотношение прибыли к долговым обязательствам [118]. Агентская теория была также дополнена моделью Тироля, основой, которой служат факторы действий и усилий менеджера. Модель предполагает мониторинг двух видов: активный, когда инвестор снижает выгоды менеджера и направляет усилия на развитие фирмы, и пассивный, означающий, что менеджер компании находится под постоянным контролем. Источниками пассивного мониторинга служат финансовые, аудиторские, инвестиционные компании, банки, а также рейтинговые агентства. Способами разрешения агентского конфликта между собственниками и менеджером являются: мониторинг, осуществляемый высшим органом управления, рынок корпоративного контроля, угроза враждебного захвата и компенсационные схемы [120].

В научной статье А.В.Либмана «Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорациях», посвященной агентским отношениям, рассматривал взаимоотношения между принципалами и агентами, а также пути разрешения возникающих конфликтов. Автором статьи рассматриваются предположения и суждения, возможности разрешения, возникающих конфликтов между принципалами и агентами [27].

Автор финансового менеджмента Ю.Брекхэм в главе посвященной агентской теории рассматривает взаимодействие принципала и агента посредством финансовых взаимоотношений на основе делегирования части полномочий на контрактной основе. Решение проблемы конфликта интересов, по мнению автора, должно быть построено на основе формирования системы контрактов, главная задача которой распределение риска между участниками и получение риска в случае положительных исходов для компании. В этом случае

менеджеры получают доход по риску. В данном случае автор склоняется к выводу о соотношении риска с доходностью. Передача части функций менеджерам, а также право управления на остаточный капитал, возникающий вследствие принятия риска, будут приводить к увеличению эффективности. Далее автор предлагает способы увеличения благосостояния двумя путями: первый — увеличение оплаты труда и социальных льгот, другой — посредством перехода в ряды собственников, то есть покупкой ценных бумаг, в данном случае — акций. Следует отметить, что право принятия решений менеджерам передается не полностью, а лишь частично, поэтому вхождение менеджеров в число собственников в некоторой степени отвечает их же интересам, так как увеличивая капитал компаний, они также заинтересованы в увеличении собственных активов, а также в выплате дивидендов. Рост их благосостояния, таким образом, происходит за счет не только дивидендных выплат, но и рыночной стоимости акций. Возможны случаи перелива финансовых средств из одной компании в другую со стороны менеджера, интересы которого могут быть не ограничены и сосредоточены в различных фирмах. Такая ситуация классифицирует угрозу морального риска, в которой владельцы несут дополнительные финансовые расходы за контролем над деятельностью менеджеров. Данные финансовые расходы классифицируются как агентские затраты, представляющие разницу между фактической оценкой компании и потенциальной ценностью возможной при совпадении интересов собственников и менеджеров. Одной из причин возникновения конфликтов является участие в укреплении и распылении капитала между новыми и основными участниками, которые участвуют в голосовании на основе принципа «одна акция — один голос».

Другой вариацией агентских конфликтов является конфликт, возникающий между владельцами собственного и заемного капитала. Владельцы собственного капитала при принятии решений руководствуются, прежде всего, вложением инвестиций в производство, обеспечивающим соответствующим уровнем риска, тогда как кредиторы руководствуются наименьшим уровнем риска и гарантией обеспечения доходности в соответствии с уровнем вложен-

ных инвестиций. Опасность риска, возникающая от возможных действий владельцев собственного капитала, может привести к пересмотру компенсационных принципов, вследствие которых нормы, установленные за премиум – риск для инвесторов, могут уменьшиться. Данное обстоятельство естественно, что приведет к конфликту между кредиторами и владельцами компании. В другом случае, негативные последствия вследствие непродуманных действий владельцев могут привести реализацию проекта в стадию банкротства, что естественно скажется на вкладах кредиторов, а при позитивном раскладе к выгодам от прибыльности, которыми в основном пользуются владельцы, так как удельный вес в процентном соотношении в пользу владельцев компании[59,с.17-20]. Такого рода конфликт и его причина была рассмотрена впервые Ф. Блеком и М.Шоулсом охарактеризованная ими в теории опционов[59,с.325].Если рассмотреть данный конфликт сквозь призму конфликта между инсайдерами и аутсайдерами, то вероятнее всего речь идет о скупке акций со стороны акционеров. Держатели основного пакета акций и мажоритарные акционеры заинтересованы в увеличении своей доли посредством скупки акций в основном по низкой рыночной цене, которую брокеры создают на рынке, получая определенный заказ со стороны инвесторов. Низкие цены на акции приводят акционеров к ажиотажной торговле, когда миноритарные акционеры стараются избавиться от обременительного пакета акций, либо уменьшить свою долю участия в компании. В основном такие случаи происходят во времена кризисов, либо при принятии решений о слиянии или поглощении компаний. В случае, когда решения мажоритарных акционеров является создание конгломерата, используется диверсифицированное слияние, при котором снижается риск денежных потоков. Ущемление прав миноритарных акционеров проявляется в основном посредством фондовых площадок при развитости рынка ценных бумаг. Для выкупа акций со стороны мажоритарных акционеров или инсайдеров занижается рыночная стоимость ценных бумаг, что приводит к ажиотажу со стороны миноритарных владельцев, которые вынуждены в такой ситуации продавать свои акции. Такая технология обычно делается во времена кратковременных финансо-

вых затруднений в компании, но с определенным потенциалом роста. Производственная цикличность продукции и волатильность рынка являются определенными инструментами, способствующими спекуляции с ценными бумагами.

Теория заинтересованных лиц зародилась как одно из направлений общей тенденции стратегического менеджмента, и рассматривала этико-моральную сторону, а точнее, ее социальную направленность и полезность. Так, в исследовательской работе большинства авторов была дана оценка деятельности корпораций, направленная на удовлетворение бизнес целей и максимизации стоимости компаний. Данный процесс исследований был актуален до аналитических выводов, проведенных Расселом Акоффом, дополнивших значимость заинтересованных сторон включением в него государственных органов и устойчивого развития в форме капитала развития для будущих поколений. Наиболее фундаментальное исследование было проведено Эдвардом Фрименом в работе «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». В данной работе и в последующих научных статьях автор рассматривает участие различных субъектов в менеджменте и контроле над деятельностью корпораций. В частности, Фримен определяет дефиницию заинтересованных сторон как «любая группа или индивид, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации» [79]. В данной работе Фримен рассматривает внутренние и внешние элементы заинтересованности сторон. С одной стороны, заинтересованными сторонами выступают поставщики, кредиторы, субконтракторы, собственники, работники и общество. С другой стороны, это инвесторы, торговые союзы, конкуренты, политические группы, потребители и государство. Сущность данной теории характеризует взаимоотношения между производственными и непроизводственными субъектами посредством активного участия каждого из них в деятельности компаний. По мнению Фримена определяющим фактором должно является наличие представителя заинтересованных сторон в формировании и претворении стратегии компании с учетом всех участников. Бизнес цели не должны претворяться без учета общественных факторов и производственной цепи, не входящих в само производство поставщиков и креди-

торов. Фактически любое принятое решение должно приниматься с учетом прибыльности субъектов производственного взаимодействия с одной стороны, с другой стороны учет косвенного воздействия непроизводственных факторов, к которым можно отнести НПО, потребителей и общественные организации. В качестве практического применения и определения потенциальных групп взаимодействия предлагает определить основную категорию участия сторон посредством формирования основной карты заинтересованных сторон. Данная технология обеспечит предприятию поддержку общества и конкурентные преимущества, обеспечивающие стратегическую перспективу с определенным уровнем прибыльности, обеспечивая непрерывность производственного процесса[26]. Российские ученые Г.Б.Клейнер, М.А. Петров, Корнаи Я., характеризуют соотношение степени удовлетворенности и практической значимости теории и возникшие проблемы в определении интересов заинтересованных групп. В стратегическом планировании учет интересов заинтересованных сторон сталкивается с определением приоритетных направлений удовлетворения целей и интересов основных групп. Так как субъектов, относящихся к заинтересованным сторонам может быть множество в количественном соотношении, то и учет их интересов может быть разнообразным. Это может привести к формированию неравенства участия в принятии решений. Одни стороны будут представлены, другие интересы будут игнорироваться. В любом случае учет всех интересов может привести к формированию проблем и конфликтов. Так, в статье Солодухина К.С. «Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией» рассматривается спектр системных проблем в адаптации его применения в российских предприятиях[39,с.24].

В научной статье Чмеля С.Ю. о модернизации экономики посредством учета интересов стейкхолдеров дана оценка об эффективности использования ресурсов общества и рекомендации о структурных изменениях перспективного развития. Изменение вектора развития и укрепление конкурентоспособности посредством коррекции во времени реализации автор считает прерогативой

будущей стратегии[41,с.150-154]. К сожалению, автор статьи акцентирует внимание лишь на мотивационные механизмы стимулирования производства, без учета интересов собственников, что создаст конфликтную ситуацию или отказ от реализации социальных программ. Рассмотрение внедрения или адаптацию теории с точки зрения лишь общественных факторов или малых групп, по нашему мнению, неверно, так как учет всех субъектов, участвующих в данных взаимоотношениях, - это отображение лишь интересов одной из сторон.

Для распределения, идентификации и группирования заинтересованных сторон оптимальным считается технология, предложенная Митчелом[106,с.853-886]. Определенная им модель характеризуется основными атрибутами, такими, как: власть – это способность воздействия на принятие решений компании, законность заданная контрактными и финансовыми обязательствами, а также юридическими правовыми нормативами обязательства и срочность требований их условия выполнения в рамках заданных временных параметров. Следуя модели Митчела, каждый стейкхолдер обладает несколькими свойствами. По его мнению, обладающий одним атрибутом относится к латентным классам, двумя к ожидающим, тремя к категоричным. Такое разделение стейкхолдеров на группы помогает выявлять основные группы риска и формировать стратегии компании, нацеленные на выполнение определенных целей преследуемых заинтересованными сторонами. Такая модель помогает сформировать, сгруппировать основные цели социальной политики. С помощью модели появляется возможность анализа определенных групп заинтересованных сторон удовлетворение потребностей которых зависит от степени воздействия на компанию. Это приводит к формированию определенного неравенства в среде стейкхолдеров. Малочисленные или отдаленные группы воздействия, действия которых не существенно на организацию или они оказывают не прямое, а лишь косвенное воздействие, зачастую игнорируются руководством компании. А группы, оказывающие существенное воздействие на их интересы, фактически совпадающие с интересами компании, становятся партнерами организации.

Исследователи задаются вполне логичным вопросом о необходимости претворения целей и задач, преследуемых заинтересованными сторонами и степенью их удовлетворения со стороны компании. Целями самой компании, как известно, являются повышение уровня инвестиционной привлекательности, актуализация капитализации и максимизация прибыли. По сути, реализация целей заинтересованных сторон, особенно в рамках корпоративной социальной ответственности не входит в число приоритетов самой компании. Исследования в данной области позволили выявить заинтересованность в реализации социальных программ со стороны руководства компаний, так как в большинстве случаев эти программы преследуют экономические цели самой фирмы [109]. В частности, следует отметить, что некоторые исследователи сходятся во мнении о политизации корпораций в процессе выполнения социальных обязательств общества. Необходимо учесть, что соприкосновение интересов, руководствуемых заинтересованными сторонами, не могут отвечать интересам самих корпораций. Так, желание потребителей о минимизации цен с сохранением требуемого уровня качества и сервиса, невозможно претворить без ущемления интересов самих компаний. Так как постоянное требование сотрудников и профсоюзов о повышении заработной платы, увеличение продолжительности отпусков, увеличение суммы медицинского страхования и пенсионного обеспечения, рекреационные выплаты и др. тоже соответственно создает определенные конфликтные ситуации. Со стороны поставщиков желание добиться уменьшения рисков и получить высокую доходность капитала. Общество, в свою очередь, заинтересовано в увеличении финансовых средств, выделяемых компаниями на осуществление социально значимых программ и благотворительности, в уменьшении уровня безработицы и, естественно, увеличении уровня занятости, экологической обстановки, улучшении инфраструктур местного сообщества и др. Финансово обеспеченные компании выполняют требования заинтересованных сторон, казалось бы, с определенными финансовыми затратами для компании. На самом деле реализация социально значимых программ в рамках корпоративной

социальной ответственности обоюдно выгодная стратегия. С точки зрения менеджмента компании реализация социальных программ дает возможность увеличения агентских расходов и возможность финансового регулирования государственного ограничения товарно-биржевых сделок. Тем самым компания получает возможность обойти конкурентоспособную среду, воздействуя на конкурентов посредством увеличения расходов на социальные программы. Уровень рисков сопряженный с принятием решений, Йенсен предлагает решить посредством формулы  $V = f(x, y, \dots, z)$  (v – выбор топ менеджмента, где f – выбор альтернатив стоимости, x, y, ..z– эффекты принятия).[92,с.305-360] Основываясь на предположении данная формула заимствована у Кобба – Дугласа имеющая следующее выражение производственной функции  $z=f(x,y)$ [100,с.48] по всем вопросам влияющих на деятельность предприятия. Создание долгосрочной и устойчивой стоимости возможно только при условии соблюдения выполнения всех обязательств компании, в том числе и перед заинтересованными сторонами.

Это далеко не весь перечень выгод и проблем, описываемых нами выше. Так, по моему мнению, выгода от расширенного использования теории заинтересованных сторон как экономическая, так и общественная. Несмотря на то, что максимизация прибыли остается самым приоритетным направлением любой компании, выгоды прибыль в современное время зависят от общественной оценки деятельности фирмы. Это проявляется не только посредством финансового рынка и экономических приоритетов государства, но и индикаторами потребительского отношения путем обсуждения деятельности организаций в СМИ и в электронных носителях. Использование социальных сетей по оценке деятельности компаний может существенно повлиять на уровень продаж, тем самым существенно уменьшить объемы производства. Следует отметить, что электронные площадки могут быть использованы и конкурирующими фирмами в целях дискредитации и не добросовестной конкурентной борьбы. Экономическая выгода для компаний проявляется в изменении соотношений чистой прибыли к расходам. Компании, использующие КСО, получают значительное

налоговое послабление, так как финансируют часть социальных проектов средства, которые должны были быть оплачены из бюджетных средств государства. Другой экономической составляющей является увеличение репутации компании на рынке. Имидж компании создает дополнительную инвестиционную привлекательность. Устойчивость на рынке и поддержка обществом деятельности компании увеличивает шансы на изменение рыночной стоимости и инвестиционного спроса на ценные бумаги фирмы. Следует отметить, что кроме перечисленного существуют и косвенные индикаторы оценки. Одним из них является потребительский выбор, который обычно склоняется в пользу компаний приносящих определенную общественную выгоду. Другой оценкой в данной категории является общественная поддержка, склонная к постоянному выбору данной компании в качестве государственной поддержки и создании приемлемых условий для развития. Еще необходимо отметить широкую поддержку деятельности компании со стороны НПО. Расходы компании, направленные на реализацию общественных и социально значимых программ, не только окупаются, но и сулят дополнительные выгоды. Общественная значимость проявляется в различных направлениях деятельности компании. Одним из приоритетных считается уменьшение уровня безработицы и увеличение занятости. Другим более значимым является инфраструктурные финансовые расходы, направленные на создание общественных благ, не сопряженных с деятельностью компании. Более подробно эффективность реализации стратегии КСО автор диссертации изложил в статье [2].

Теория обслуживания (Stewardship theory) была предложена в качестве альтернативы агентской теории. Если в агентской теории доминирующим фактором были взаимоотношения между принципалом и агентом, то в теории обслуживания акционеры компании передают управление компанией независимому директору в Совете Директоров. Механизм управления компанией осуществляется посредством паритета власти, несмотря на делегирование полномочий, наемному директору, контрольная функция управления остается в руках акционеров и членов совета директоров. В данной теории основное внимание

уделяется наличию во властных структурах независимых директоров. Увеличение числа независимых директоров, по сути, ограничивает совмещение должностей CEO, представленной как в Совете Директоров, так и в управлении компанией. Большинство исследовательских работ, посвященных анализу управления семейных корпораций с высокой степенью концентрации собственности в руках членной семьи заинтересованной, прежде всего в росте чистой прибыли, приводит компании на грань банкротства. Вследствие отсутствия эффективных механизмов управления возникает агентский конфликт. Так, несмотря на наличие сопутствующих структур и исполнительных институтов, в компаниях, использующих корпоративное управление нет механизмов, которые регулируются посредством превентивных мер в возникновении конфликтов. Наличие независимых директоров в общей структуре управления еще не означает предотвращение конфликтов [121].

Общее процентное соотношение независимых директоров, а также ограничение компетенции председателя Совета Директоров, руководствующееся только лишь разработкой поощрений и компенсацией, является одной из причин преследования собственных интересов агентов и принципалов [125].

Другой проблемой в управлении компанией является структура капитала и постоянное требование максимизации прибыли со стороны акционеров [115]. Отсутствие внутренних мотивационных стимулов в управлении компанией со стороны агентов и концентрации интересов компании на достижении краткосрочной прибыли с помощью различных финансовых механизмов формируют основу для возникновения конфликтов и неэффективных механизмов управления [73].

В качестве действенного механизма теория предполагает разграничение должностных полномочий и укрепление внутри корпоративных механизмов управления. Данные механизмы подразумевают формирование общей организационной культуры. В качестве объективного механизма управления теоретики предлагают увеличение числа независимых директоров по отношению к внутренним, для осуществления стратегии компании и повышения эффективности

капитала [44,с.171]. Если первая категория удовлетворяет интересы акционеров, и фактически нацелена на рост собственного капитала, и, естественно рыночной стоимости компании, то вторая категория удовлетворяет интересы самой компании, и должна обеспечить устойчивость ее развития. Приоритетной задачей управленца становится соединение двух целей и формирование единой стратегии, отвечающей интересам всех сторон. Для осуществления эффективности управления в корпорациях со стороны менеджеров активно используется организационная теория, удовлетворяющая потребности каждой из заинтересованных групп. В качестве механизма используются этические, культурные, психологические и поведенческие нормы, зафиксированные в корпоративном кодексе или на основе сложившихся вербальных традиций. Вся структура организации в современных корпорациях призвана обеспечить согласованность внутренних элементов, в числе которых координация и коммуникация. Деятельность независимых исполнительных директоров в корпорациях актуализируется объективными тенденциями по обеспечению системности подходов и экономическими приоритетами в достижении миссии и целей организации. Сама организация рассматривается как системный механизм взаимодействия управленческих и исполнительных структур. Эти особенности в конечном итоге приводят к повышению эффективности организации. Независимые директора руководствуются приоритетами осуществления долгосрочных перспектив развития, несмотря на увеличение краткосрочных расходов, что приводит к падению стоимости корпоративных ценных бумаг и росту производственных расходов в период организационных изменений. Данный период времени негативно воздействует на саму организацию только в период структурных или реорганизационных изменений, в последующий период рынок реагирует позитивно на сложившиеся изменения с условием улучшения финансового состояния самой компании. В долгосрочной перспективе акционеры компании получают не только дивиденды, привлекательную позитивно изменившуюся рыночную стоимость акций и благоприятный инвестиционный климат, но и экономически устойчивую

компанию с социально-общественной значимостью. СЕО компании имеет определенные предпочтения в формировании структурных изменений и привлечения финансовых потоков. Они фактически формируют финансовую политику об эмиссии ценных бумаг. Решение об эмиссии ценных бумаг, о процедурах IPO (первичное размещение ценных бумаг на бирже) и листинге обсуждается на общем собрании акционеров, а технические вопросы, связанные с данной процедурой, на собрании Совета Директоров. В данном случае приоритеты СЕО играют значимую роль, так как в этом случае ему приходится формировать стратегию, удовлетворяющую интересы как собственников, так и самой компании. В случае предоставления информационной асимметрии СЕО преследует свои собственные интересы, обычно заключая сделки с компаниями в которых существуют определенные интересы. Даже передача полномочий по эмиссии ценных бумаг андеррайтерам преследует определенные интересы, выраженные в транзакционных издержках. В итоге теория нацелена на соблюдение баланса интересов между определенными авторами корпоративных взаимоотношений. Создание благоприятного делового климата и формирование общих корпоративных ценностей, построение коммуникаций, делегирование полномочий и обеспечение единства целей в организации, а также улучшение финансового состояния должны быть приоритетными направлениями СЕО.

Теория ограниченности ресурсов предлагает рациональное использование имеющихся в компании ресурсов. Развитие и совершенствование компаний в условиях ограниченности ресурсов заставляет большинство компаний к пересмотру своей стратегии. Основными ресурсами, используемыми компаниями, являются: трудовые ресурсы, финансовый капитал, природные ресурсы, предпринимательство, и я бы добавил информационные ресурсы. Человеческий капитал в современных условиях, воспринимаемый как интеллектуальный капитал, сулит корпорациям увеличение финансового и инвестиционного капитала, так как рациональное использование данного ресурса позволяет компании создавать инновационные продукты и технологии, а также совершенствовать управленческую структуру посредством креативного подхода. Финансовые ресур-

сы позволяют корпорациям вкладывать и привлекать необходимый капитал для осуществления операционной и стратегической деятельности. Природные или сырьевые ресурсы в условиях ограниченности, использование которых до современного экономического и технологического состояния осуществлялось масштабно, на современном этапе заставляют корпорации не только к экономичному их использованию, но и внедрению экологически чистых производств, либо уменьшению загрязнения окружающей среды. Использование предпринимательства в качестве ресурсной базы дает возможность созданию ценностей и их экспорту потребителям. В условиях конкурентной борьбы бизнес стремится к удовлетворению потребительского спроса на основе потребительского выбора и ожиданий. Информационный ресурс актуален в последние десятилетия, так как компании, обладающие полнотой информационной базы о рыночной тенденции, потребительского выбора и политико-экономической ситуации в странах, находятся в аванпосте конкурентной борьбы. О важности и своевременном обладании информацией в качестве одного из определяющих успешность стратегии компании факторов утверждали такие ученые, как Ансофф И., Тоффлер Э. и др., а также финансисты Сорос Дж., Баффет У. и др.

Необходимость рационального и эффективного использования ресурсов отмечал Пенроуз, считавший их одним из основных факторов конкурентных преимуществ, выполняющих роль кумулятивного атрибута бытия компании в предложенной им теории фирм [114]. Эффективное и рациональное управление ресурсами отмечали Сирмон и Хитт, различавшие четыре дискретных ресурса в сочетании с управленческой структурой. По их взглядам рациональное использование человеческого капитала, потребителя, социального капитала и устойчивости компании влияет на их рыночное состояние, и сегмент компании ориентируется в основном на создание инноваций [64].

Эффективность предприятий, использующих корпоративное управление должно основываться на эффективных механизмах управления. В большинстве случаев использование определенной корпоративной структуры зависит от сферы производственной деятельности. Обычно в научной литературе орга-

низационная структура трактуется как устойчивая к кризисным ситуациям совокупность внутренних структурных подразделений, обусловленных целями и миссией организации, адаптированной к возможным изменениям. В случае конъюнктурных изменений рыночных тенденций, а также рыночного спроса и предложения в результате реорганизации и инжиниринга архитектура управленческой структуры (только структурные подразделения) изменяются. Базисные корпоративные структуры обычно не изменяются, их функциональное предназначение тоже не подвержено изменениям. Организационная правовая структура организации в зависимости от вида, формы и количества задействованного персонала и рынков подразделяется на линейно-функциональную, дивизионную, географическую, матричную и смешанную. Данные структуры определяют эффективность организационных подразделений. В корпоративном управлении к данным структурам добавляются структурные настройки. В данной иерархии высшей структурой управления является Общее собрание акционеров. В подчинении высшего органа находятся институционально исполнительные органы. К ним относятся Совет Директоров/Наблюдательный Совет и внутренние институциональные комитеты корпоративного управления.

## **1.2. Модели и принципы управления корпоративными структурами**

Среди множества разнообразных моделей корпоративного управления обычно выделяют четыре основные. Разнообразие моделей корпоративного управления зависит от различных формообразующих факторов. Специфичность и особенность каждой из них зависит от формы, методов и принципов управления. В основном причинами такого разнообразия являются: экономическая система, участники корпоративных взаимоотношений, развитость рынка ценных бумаг, ментальность и культурно-этические нормы, государственное регулирование и нормативно-юридическая база. Поэтому принято разделять модели корпоративного управления на четыре основные формы: англо-американская или аутсайдеровская, германо-голландская(континентальная) или инсай-

деровская, японская и семейная. В каждой из этих моделей будет раскрыта их специфичность, особенность и схожесть с другими моделями, сформированными на ее основе. В теоретической обоснованности моделей автор проводит сравнительный анализ основных корпоративных моделей управления. Модель корпоративного управления представляет собой определенную систему управления, включающую в себя структуру и состав органов управления организацией с его различными функциональными предназначениями, подотчетностью, перечнем полномочий и ответственностью. Различия в моделях корпоративного управления включают в себя законодательную основу, участников корпоративных взаимоотношений, характеристики организационно-правовых структур, систему органов управления, включающий различные внутренние институты корпоративного управления и принципы разделения полномочий, регулирование рыночных взаимоотношений (рынок ценных бумаг) и механизмы регулирования корпоративных отношений между участниками.

Англо-американская модель корпоративного управления используется в основном в странах со сложившимися рыночными взаимоотношениями на основе свободного рыночного регулирования. Корпоративные традиции в данной модели уходят к истокам зарождения корпораций, т.е. Ост-Индийской компании. Великобритания, США, Австралия, Новая Зеландия, Канада и др.; в основном страны, входившие в зону политического и экономического влияния Британской империи или связанные тесными торговыми взаимоотношениями. Схожесть моделей в данных странах позволяет причислить их к единой модели. Под схожестью воспринимаются юридические и правовые нормативы регулирования деятельности корпораций, биржевые взаимоотношения и требования, включенные в процедуру листинга, степень концентрации акционерного капитала и механизмы корпоративного управления. В законодательной базе данной модели определены права и обязанности участников корпоративного управления. В основном это акционеры, директора как внутренние, так и внешние, а также управляющие (агенты)[29,с.82]. В данной модели особо проявляются

конфликтные взаимоотношения между принципалом и агентом. Причинами этого являются интересы наемных менеджеров в других компаниях и размер выплачиваемых поощрений и вознаграждений. В большинстве случаев менеджеры нацелены на получение прибыли в краткосрочной перспективе. Так, бывшие CEO компании Энрон Джеффри Скиллинг и Кен Лэй заработали по 60.7 млн. и 66.3 млн. от продажи своих опционов на акции и ценные бумаги компании в то время как сама компания переживала кризис и финансовое состояние в результате преследования собственных интересов усугубило процесс банкротства[15]. Другой разновидностью агентского конфликта является конфликт между мажоритарными и институциональными, частными миноритарными акционерами. Причиной конфликта является не соблюдение баланса интересов и риски принятия финансовых решений. В структуре управления компанией наблюдается рост независимых директоров, не связанных с компанией. Поэтому принято считать, что данная модель является аутсайдерской. Вследствие сильной распыленности акций между миноритарными акционерами предусмотрена процедура удаленного голосования посредством передачи права голоса по доверенности уполномоченному лицу. Несмотря на тот факт, что высшим органом управления является Общее Собрание Акционеров, фактическое управление компанией осуществляет Совет Директоров[46]. В этой связи компетенции Общего Собрания Акционеров подразделяют на исключительную и альтернативную. Сами акционеры подразделяются на различные категории в зависимости от выполняемых функций и формы владения. По форме участия различают на пассивные и активные. По форме владения акциями мажоритарные и миноритарные. По отношению к праву голосования различают на привилегированных и обыкновенных акционеров. В каждой из перечисленных категорий есть негативные и позитивные факторы. В таблице 1 дана характеристика каждой из них.

По принципу голосования разделяют на: классическое одна акция – X голосов и кумулятивное - 1/3 голосов. Если в первом случае используется право абсолютного большинства голосов по принципу «за» и «против», и в основном

он используется для решения вопросов, связанных с деятельностью корпорации, то во втором случае используется в основном для избрания членов Совета Директоров. Следует отметить, что в первом принципе основную роль в голосовании играют мажоритарные акционеры, а также лидеры групп с доверительным правом голоса. Во втором случае одна голосующая акция приравнивается к количеству голосов, равному общему числу избираемых членов Совета Директоров. В случае, если количество участников Общего Собрания Акционеров более пятидесяти, создается счетная комиссия [97].

Таблица 1.1.

### Сравнительная характеристика акционеров

Владельцы привилегированных акций	Владельцы обыкновенных акций
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Отсутствие юридических прав в управление обществом.</li> <li>–Отсутствие права голоса</li> <li>–Право получение фиксированного дивиденда (сумма, установленная в контракте либо приобретенном сертификате)</li> <li>–В случае ликвидации, поглощения или слияние компании, после выплат долговых обязательств, имущества и финансовые средства погашаются в первую очередь владельцам привилегированных акций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Право управления в деятельности общества.</li> <li>–Право голоса в принятие решений.</li> <li>–Право получения дивиденда по результатам деятельности организации (доли прибыли в процентном соотношении в зависимости от суммы вклада).</li> <li>–В случае ликвидации, поглощения или слияние компании, после выплат долговых обязательств, распределения средств и имущества между привилегированными акционерами, оставшаяся часть имущества и фин. средств распределяется между владельцами обыкновенных акций.</li> </ul>

*(составлена автором на основе теоретического материала)*

Итоги голосования должны соответствовать действующему законодательству.

В функции Общего Собрания Акционеров входит: утверждение, изменение и дополнение в устав общества; изменение размера уставного капитала общества; эмиссия ценных бумаг и погашение задолженности по ним; выбор членов Совета Директоров и определение количественного состава, определение их компетенции, установление размера вознаграждений и компенсаций членам Совета Директоров, назначение Генерального Директора; изменение

нормативно-юридического статуса компании; утверждение и назначение членов ревизионной комиссии и внутреннего комитета по аудиту; рассмотрение и утверждение финансовых результатов и бюджета, а также ежегодный консолидированный отчет компании, подготовленный Советом Директоров. В компетенции Общего Собрания Акционеров рассмотрение и утверждение основных статей расхода на основе отчетов о прибыли и убытках и баланса. В дополнение можно причислить порядок распределения прибыли, дивидендную политику, финансовые обязательства компании, осуществление плановых и внеплановых проверок, замены внешнего аудитора компании, решение о слиянии или поглощении компаний, о реорганизации и реинжиниринга, о создании и ликвидации общества и его представительств, филиалов и дочерних предприятий, а также имущественных вопросов и реструктуризации долгов.

Далее в корпоративной иерархии следует Совет Директоров, состоящий из внутренних и независимых директоров. Количественное соотношение внутренних и внешних директоров должно быть на основе принятой компанией пропорции. Обычно количество внутренних директоров доминирует над внешними. Властные полномочия, делегированные со стороны принципалов внешним директорам(агентам) шире, чем компетенция внутренних. Требования к агентам регулируются на основе законодательных актов. Первый законодательный акт, разделяющий полномочия внутренних органов управления, был принят еще 1933 году Закон Гласа-Стигала, впоследствии действие закона было упразднено, но после череды банкротств ведущих американских компаний был принят закон о регулировании деятельности корпораций и прозрачности раскрытия публикуемой информации Сарбейнза-Оксли[59,с.543-544].

Необходимо отметить факт того, что члены Совета Директоров могут совмещать должностные полномочия. В последнее время законодательством существуют определенные процедурные ограничения относительно совмещения должностных полномочий со стороны акционеров.

Германо-Голландская модель корпоративного управления или континентальная, а также инсайдерская используется в основном европейскими страна-

ми. На основе общих принципов функционирования к ней можно отнести Швейцарскую, Скандинавскую, Французскую и др. модели. Свой генезис данная модель начинает со времен Ганзейского союза в эпоху становления капиталистических отношений. Формообразующим элементом индустриальных взаимоотношений стали банки.

Модель сформирована на основе баланса власти, имеет двухпалатное правление. Высшим органом управления является Общее Собрание Акционеров. Формирование состава акционеров в основном происходит за счет перекрестного владения акций и высокой степени концентрации владения акциями. Процедура голосования в континентальной модели ограничивается только правом голоса, который имеет акционер в процессе голосования, и не зависит от количества акций, что кардинально отличает ее от англо-американской модели. Характеризуется низкой капитализацией фондового рынка и количеством индивидуальных акционеров по отношению к институциональным инвесторам. Законодательно акционерам запрещено изменять количество и состав Наблюдательного Совета. Следует заметить плотность и распыленность владения акциями. В большинстве компаний нет абсолютного владения контрольным пакетом акций, так как он дает определенные привилегии, а соотношение владения акциями не превышает пяти процентов, мажоритарными акционерами считаются акционеры, владеющие свыше 7% акциями. Перекрестное владение акциями дает преимущество банкам, голосующим также по доверительности, выданной им со стороны клиентов посредством аффилированных лиц или структур. Данное обстоятельство позволяет банковским структурам концентрировать властные полномочия в высшем органе управления. В основном активными инвесторами в Германии представлены три ведущих банка: Deutsche Bank, Dresdener Bank и Commerzbank[45].

Участие банков и страховых компаний в управлении осуществляется на основе постоянного присутствия. Сама модель осуществляет управление на основе двухпалатного совета. Двухпалатный совет состоит из Наблюдательного Совета (Aufsichtsrat) и Правления (Vorstand). Механизм формирования первого

уровня управления происходит следующим образом: число участников может варьироваться от 12 до 20 человек. Это зависит от величины числа сотрудников компании. Структура Наблюдательного Совета состоит из различных категорий, основная категория представлена сотрудниками компании, что является кодeterminацией в управление, что дает им право участвовать в принятии решений и иметь доминирующее право в управлении. Они обычно занимают 22.15% мест. Другой категорией являются представители заинтересованных сторон, представленные в качестве поставщиков, партнеров и представителей других компаний, имеющих экономические взаимосвязи с компанией, занимают 19.85%, представителям профсоюзов отведено 14.5%, банкам 8.2%, консультантам 6.75% и представителям государственных органов 6.6%. В компетенции Наблюдательного Совета контроль за Правлением, назначение и установление размера заработной платы его членов и прекращение его полномочий досрочно[28,с.2-12]. Правление состоит из сотрудников компании, представителей общественных организаций и государственных органов, а также других заинтересованных лиц. Законодательная база регулирует взаимоотношения как внутри компании, так и между участниками взаимоотношений, не имеющих непосредственное отношение к компании, а выступающих в качестве заинтересованных лиц. Еще одной специфичностью модели является покупка акций банками, выступающими в качестве андеррайтеров в процессе IPO, и обычно скупающими большинство акций, предлагаемых на закрытых биржевых торгах[45].

Двухпалатный Совет дает возможность сбалансировать и скоординировать принимаемые решения, которые влияют на деятельность компании. Рассмотрение важных решений в деятельности компании процедурно должно утверждаться в обеих палатах.

Японская модель корпоративного управления сформирована на основе традиций и ментальности. Одной из особенностей японской модели является участие финансово-промышленных групп в деятельности компании. Эволюция корпоративных отношений начинается со времен формирования и развития ин-

дустриальных взаимоотношений в период активного участия кейрецу в управлении компаниями. Структура управления экономическими субъектами в Японии основывается на активном участии банков в формировании и реорганизации промышленных структур. Данная особенность дает возможность банкам полностью контролировать деятельность компаний посредством прямого участия или через аффилированные компании. Банки являются основным формообразующим субъектом в кейрецу. В процессе деятельности компании банки, однако, не препятствуют осуществлению оперативной и операционной деятельности, их участие ограничено только процессом принятия особо важных решений. Они осуществляют роль финансового и инвестиционного аналитика, вычисляют риски в принятии решений и подготавливают программу действий, т.е. фактически осуществляют консультативные функции. Деятельность банка в компании осуществляет роль конвергенции и симбиоза между различными направлениями финансового промышленной группы. Участие банков в качестве венчурных инвесторов позволяет не только проводить инновационную деятельность, но и сублимировать диверсификацию деятельности. Необходимо отметить активное участие правительства в деятельности компаний, их представители входят в высшие структуры. Правительство поддерживает деятельность компаний финансово, осуществляет коррекцию и регуляцию деятельности посредством представителей в Совете Директоров. Данная структура фактически формализована в японских компаниях, так как все решения принимаются коллегиально всеми участниками корпоративных взаимоотношений представленных в Совете Директоров. Акционеры, как правило, не вмешиваются в операционную деятельность компаний, если не требуется их активного участия. Их участие ограничено в принятии решений по важным вопросам относительно деятельности компании по реорганизации предприятий, слиянии и поглощении, изменении устава, эмиссии ценных бумаг.

В отличие от англо-американской модели независимые директора не могут повлиять на принятие решений. Количество представленных в Совете Директоров независимых или внешних директоров настолько мало, что их экспертная

оценка в сложной системе принятия решений не может воздействовать на принятие итогового документа. Таким образом, систему корпоративных взаимоотношений можно обозначить как закрытую внутреннюю систему взаимоотношений с шестью ключевыми участниками.

Несмотря на тот факт, что первоначально система корпоративных взаимоотношений складывалась на основе континентальной модели, впоследствии развитие данных отношений стало заимствовать ключевые аспекты англо-американской модели. Специфичность японской модели можно охарактеризовать как симбиоз двух моделей с участием дополнительных участников, в частности, если корпоративные взаимоотношения начинались с участием четырех дзайбацу, то впоследствии они возросли до семи ФПП(кейрецу). В данные группы, сформированные на основе банковского перекрёстного владения акциями характеризующиеся высокой концентрацией финансового капитала сюданы Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Dai-IchiKangyo, Fuje, Sanva представляют с собой конгломеративное объединение. Формирование кейрецу может быть горизонтальным – объединяющим промышленные конгломерации, или вертикальным, формирующийся посредством управления компаниями с множеством различных организаций, объединённых в единую технологическую цепочку[108,с.169].

Как было отмечено ключевую роль в корпоративном управлении играет банк, осуществляющий вмешательство в корректирование деятельности компаний. Такое вмешательство банка приводит к позитивным результатам вследствие оказания им помощи не только финансовыми, но и обеспечение необходимыми управленческими и кадровыми ресурсами. Вмешательство банка обеспечивает стабильность развития групп компаний, входящих в кейрецу. Так как большинство японских компаний ориентированы на создание инновационной продукции, то вмешательство чаще всего происходит и для решения возникающих технологических проблем. Кейрецу активно использует торговые компании, входящие в его структуру для внутригрупповой торговли, призванной координировать торговую деятельность и осуществлять поставки сырья, комп-

лекующих изделий и полуфабрикатов. Такая координационная деятельность управленческих структур кейрецу позволяет избежать компаниям процедуры банкротства и быть устойчивыми к кризисным явлениям.

Законодательная основа японской модели по функционированию и регулированию деятельности компаний и фондового рынка осуществляется посредством законодательных актов и нормативно-правовых документов. Закон о компаниях от 2005 г. регулирующий корпоративные взаимоотношения, права и обязанности, обязательства и принципы раскрытия публикуемой информации о деятельности компании. Закон определяет компетенцию ответственности каждого из участников корпоративных отношений. Закон, регулирующий финансовые взаимоотношения и биржевые сделки. Статьи закона определяют порядок предоставления финансовой отчетности и требуемой информации об деятельности и акционерах компании. Процедура регулирования правил листинга описаны в TSE. К требуемым документам относятся наличие независимых директоров и публикуемая отчетность о деятельности компании. Деятельность корпораций регулируется также на основе внутренних нормативных актов и постановлений. Корпоративный кодекс Японии, носящий рекомендательный характер и не обязывающий корпорации к неукоснительному его соблюдению, соблюдается компаниями, а его положения имплементированы во внутреннем нормативном документе. Нормы регулирования голосования по доверенности групп инвесторов регулирует статус взаимоотношений между инвесторами и компанией. Регулируются взаимоотношения групп не только частных инвесторов, но и пенсионных фондов и институциональных инвесторов (государственные органы) на основе принятого управленческого кода (StewardshipCode). Кроме вышеперечисленных актов существует Корпоративный Кодекс Японии, регулирующий соблюдение принципов равноправия акционеров, заинтересованных сторон, прозрачности предоставления информации, эффективного управления, права, обязанности и ответственности Совета Директоров.

Участие иностранных инвесторов в Японии ограничено, так как до внесения изменений в закон об иностранных инвестициях, их участия было фак-

тически не возможным по юридически-правовым аспектам. Количество иностранных инвесторов настолько мало, что они не могут повлиять на принятие решений. В структуре Совета Директоров доминируют внутренние директора. По форме организации данного института корпоративного управления различают систему аудитором и систему комитетов. В первом случае доминирующим является формирование комитета, по аудиту, который разделен на внутренний и стратегический. Во втором случае формирование комитетов представлено в равномерной пропорции при отсутствии доминанты в делегирование детерминированных полномочий[107].

Необходимо отметить, что, учитывая особенности национальной рыночной экономической системы данная модель одна из наиболее подходящих в условиях Азербайджана. Специфика и особенности данной модели могут быть адаптированы и могут функционировать в условиях развития рынка с учетом ментальности и адекватности поведения местных предпринимателей и бизнес сообщества. С точки зрения государственных приоритетов использование данной модели даст возможность контроля и участия в деятельности компаний.

Семейная модель корпоративного управления используется во многих странах мира. Особенностью данной модели корпоративного управления является контроль над деятельностью корпораций со стороны членом семьи. Финансовые активы компаний распределяются не только между членами семьи и родственниками, но и инвесторами. Следует отметить, что инвесторы не имеют влияния в компании, так как структура управления и особенности эмитированных ценных бумаг не дают фактического права воздействия на принятие управленческих решений. В большинстве случаев компании, управляемые семейным бизнесом не зависят от публичных фондовых рынков, тем самым финансовая прозрачность для них не существенна. Независимость от внешнего финансирования дает определенные преимущества, проявляемые в нежелание публикации своих стратегических намерений. Это преимущество наделяет компанию определенными преференциями, выраженными в обладании информации о действиях своих конкурентов на рынке. Как было отмечено

выше большая часть капитала компании принадлежит членам семьи, и естественно, что тем самым формируются пирамидальная система построения бизнес групп и перекрестного владения акциями компаний, входящих в данную группу.

Структура компании состоит из высшего органа управления акционеров компании, являющихся родственниками и менеджеров компании. В обсуждении вопросов корпоративного управления и принятия определенных решений о развитии компании или формировании стратегии акционеры демонстрируют сплоченность и целостность. Обычно обсуждение проходит в рамках соблюдения целей компании для ее устойчивого функционирования. Абсолютное большинство акционеров демонстрируют свою приверженность ценностям корпорации, их личные интересы совпадают с интересами корпорации.

В большинстве стран семейная модель корпоративного управления является одним из доминирующих. Так, согласно Астрачану и Шанкеру примерно 89 процентов налоговых отчислений, 64 процента формирования ВВП и 62 процента занятости населения приходится на долю семейной модели [50, с.211-219]. На европейском континенте в Германии количество семейного бизнеса занимает усредненное положение в общей структуре бизнеса, согласно данным исследования проведенного в Хаунчилд институте и Клейном 58 процентов оборачиваемости бизнеса от общего количества предпринимательской деятельности приходится именно на данную модель [95].

### **1.3. Особенности эффективного механизма управления в корпоративных структурах**

Одним из основных критериев показателей эффективности управления в корпорациях является степень достижения поставленных целей и процесс

функционирования корпоративных структур. Учет данных характеризуется количественными и качественными показателями. В качестве критериев обычно принимаются производительность, качество, экономичность, время, оперативность, гибкость, адаптивность и надежность. Производительность учитывает процесс рентабельности управленческих структур. Экономичность - затраты, осуществляемые корпорациями по функционированию структур. Данные затраты затрагивают также дополнительную оплату труда в качестве премий, выдаваемых по итогам продуктивности и результативности труда. Время учитывает определенный формат времени на осуществление поставленных целей и задач. Оперативность – насколько своевременно осуществление мероприятий по выявлению, предотвращению возникающих управленческих проблем и наличие определенных управленческих качеств для их решения. Гибкость - способность управленческого аппарата к решению проблем спонтанно возникающих, либо динамично изменяющихся рыночных тенденций. Адаптивность предполагает эффективность системы управления по выполнению детерминированных функций делегированным ответственным полномочным лицам либо комитетам в диапазоне изменяющихся условий. Надежность управленческого аппарата характеризуется способностью обеспечения выполнения заданных целей и задач в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов.

Рассматривая гармоничность эффективного управления И. Ансофф рассматривает комплексный механизм управления в корпорациях. По его мнению, комплекс факторов оказывающий существенное воздействие на эффективность управления должен быть анализирован прежде, чем реорганизационные изменения и адаптация к рыночным изменениям. Архетипы руководителя корпорации, экстраполяционное управление, нацеленное на приоритетное управление с прогнозированием будущих изменений и адекватно реагирующих на дисбаланс в структурных подразделениях, либо предусматривающий реорганизацию структурных подразделений, а также системную устойчивость различным изменениям особенно важны в периоды кризиса. Ансофф предлагает усилить организационную структуру созданием подструктуры подразделений или по

принципу двойного подчинения. Следует отметить, что подструктуры подразделений адаптированы в большинстве транснациональных корпораций, так как по принципу формирования и регулирования управлением компаний они создавались по различным целям, но в следствие изменения рыночной конъюнктуры или вследствие слияния и поглощений они видоизменились[11,с.198-221].

В процессе изменения бизнес климата и общей архитектуры предпринимательской деятельности произошли структурные изменения. Причинами данных изменений стали законодательные ограничения Сарбейнза-Оксли в деятельности компаний, дробление крупных фирм на более мелкие, крупные слияния и поглощения вследствие расширения спектра деятельности связанного с применением стратегии диверсификации, изменения рыночной конъюнктуры и социальная ответственность бизнеса перед обществом и заинтересованными лицами[151]. Трансформация экономической деятельности и приверженность принципам корпоративного управления в конечном итоге привела к контролю деятельности корпораций со стороны общества. В процессе эволюции управленческой мысли в корпорациях общественное участие в деятельности компаний стало неотъемлемым фактором. Негативные факторы в процессе деятельности компаний, их неадекватное предпринимательское поведение, нарушение этических норм и принципов способствовало государственному вмешательству и регулированию деятельности корпораций. Банкротство основных инвестиционных банков и страховых компаний во время «ипотечного» кризиса в США и громкое дело о деятельности корпорации «Энрон», катастрофическая ситуация сложившаяся с автомобильным гигантом Дженерал Моторс заставило правительство пересмотреть законодательную основу функционирования корпораций[29,с.83]. Законодательное ограничение и доступ общества к контролю над деятельностью корпораций привели к тому, что акционеры компаний пересмотрели к изменению пропорций между внутренними и внешними директорами. Внешние директора, выступающие в качестве экспертов законодательно не должны быть связаны с компанией экономическими интересами, а также раз-

личными контрагентами, связанными с деятельностью компаний. Внешние директора должны оценивать риски принятия решений, объективно не отдавая предпочтения на основе личных характеристик и приоритетов. Основным приоритетом в принятии решений должна быть приверженность принципам корпоративного управления и внутренним кодексам в числе которых корпоративная культура. Изменение соотношения в структуре Совета Директоров существенно изменило продуктивность и эффективность управления в корпорациях. Принятие закона Сарбейнза-Оксли повлияло не только на финансовую отчетность и внутренний корпоративный кодекс, но и на размер поощрений и получения опционов директорам. Принятие столь жесткого закона улучшило не только финансовое состояние корпораций, но и существенно повлияло на эффективность управления. Основными финансовыми индикаторами, характеризующими интересы акционеров и директоров существенно воздействующих на размер премиальных выплат, являются показатели рентабельности, ликвидности, срока окупаемости, собственного капитала, рыночной стоимости активов и др. Учет и анализ финансов является основополагающим фактором в возможности реализации принципов и стратегии фирм. В условиях развитости фондового рынка в финансовом состоянии компании одним из важных индикаторов является стоимость ценных бумаг и его капитализация. В некоторых случаях для увеличения капитализации и рыночной стоимости активов интересы самой компании игнорируются. Причиной такого рода соотношения является привлечение инвесторов, для которых оценочным критерием является стоимость ценных бумаг и показатели прибыльности. Следует отметить тот факт, что после коллапса корпорации Энрон инвесторы не только пересмотрели группы рискованных финансовых показателей, но и потребовали ужесточить биржевые требования к компаниям. В целях повышения эффективности управления в предоставлении финансовой информации инвесторам в большинстве корпораций была внедрена система единой стандартизации бухгалтерского учета[29,с.83]. На основе рекомендаций Базельского комитета были внедрены единые стандарты МСФО

(Международные стандарты бухгалтерской отчетности). Рекомендации Базельского комитета 3 включают в себя также адекватность капитала, что дает возможность оценки устойчивости компаний и банков к кризисам.

Стандарты МСФО в последнее время применяются во всех экономических областях, в том числе и туристическом. Использование стандартов МСФО позволяет акционерам и инвесторам оценить не только финансовое состояние, но и уровень эффективности менеджмента.

В свою очередь, Мескон считает, что в компании основным инструментом экономического анализа должно быть соотношение точки безубыточности к расходам и стоимости[33,с.234-235]. Это выражено таким образом:

$BEP = TFC/P-VC$ . Где  $BEP$  – точка безубыточности,  $TFC$  – общие производственные расходы,  $P$  – цена единицы продукции,  $VC$  – переменные издержки[26,с.234-235]. Необходимо отметить, что данная формула была заимствована и использована из экономической теории[75,с.432-433].

А с точки зрения совершенствования целей организации он предлагает использование менеджмента по целям (МВО) в детализированной форме с учетом всех сложностей в составлении и формировании целей[33,с.297-300].

Утвержденные и рекомендуемые принципы корпоративного управления следующие: принцип эффективного управления, принцип соблюдения прав акционеров, принцип равноправия акционеров, принцип лояльности, принцип прозрачности информации, принцип заинтересованных сторон и принцип корпоративной социальной ответственности. Так как некоторые принципы были подробно описаны выше, я опишу их в кратком изложении, фокусируясь на основных положениях и пунктах.

Принцип эффективного управления нацелен на устойчивое развитие корпорации в совокупности претворения стратегического видения. Обоснованность данного принципа – это соблюдение корпорациями, организациями наибольшей ответственности при принятии решений, имеющих решающее значение для будущего не только самой фирмы, но и общества. Общее экономическое развитие страны в большей степени зависит от функционирования кор-

пораций, так как они в значительной степени влияют на занятость населения, обеспечивают часть бюджета в виде налоговых отчислений.

Принцип соблюдения прав акционеров— это соблюдение основных экономических приоритетов собственников нацеленное прежде всего на увеличение прибыли и недвижимого имущества. Исполнение данной цели обеспечивается управленческой структурой и подчиненными Общему Собранию Акционеров корпоративными комитетами. Принцип равноправия акционеров— защищает права, прежде всего, миноритарных акционеров, предоставляя им необходимую документальную информацию о состоянии организации.

Принцип лояльности— данный принцип распространяется на весь управленческий персонал. Его основу составляют этические нормы. Законодательно распространение инсайдерской информации уголовно преследуется. Основу данного принципа составляет корпоративный кодекс поведения. Директора и управляющие компаний должны быть верны целям организации.

Принцип прозрачности информации— распространяемая публичная информация о финансовом состоянии, о общей структуре управления. Прозрачность информации о управляющих с именами и занимаемой позицией в компании. Информация о владельцах и финансовая отчетность, предоставленная организации внешней аудиторской компанией.

Принцип заинтересованных сторон— соблюдения прав прямо или косвенно взаимодействующих с организацией экономических контрагентов или общественных субъектов. Учет со стороны организации не только собственных интересов, но и интересов других групп, заинтересованных в долгосрочной деятельности фирмы. Принцип корпоративной социальной ответственности— добровольная со стороны организации деятельность по мотивации персонала, соблюдения прав и интересов местного сообщества и выполнение общественных мероприятий. Основой данного принципа служит дополнительное стимулирование работников, улучшение их быта, помощь и развитие местного сообщества, реализация программы по улучшению развития общества, филантропия[89].

Итак, подытоживая вышесказанное необходимо сделать вывод, что корпоративное управление нацелено на реализацию целого спектра миссий, относящихся не только к самой организации, но и общественно значимых задач. В данной главе интерпретируются не только теоретические воззрения ученых и научной мысли, но характеризуются различные концептуальные мысли о природе и характере корпоративного управления. Теоретическая обоснованность и формирование крупных промышленных и сервисных организаций прошли эволюционный этап развития, в процессе которого совершенствовались не только способы управления, но и механизмы. На современном этапе развития экономики взаимодействие экономических объектов с субъектами приобрело общественный характер. Организации решают не только поставленные перед ними задачи и цели, но и выполняют определенные социально-общественные функции.

Теоретическая часть главы рассматривает основные корпоративные теории, относящиеся к теме исследования корпоративного управления. Автор не рассматривает эволюционные мысли, ставшие обоснованием данных теорий. Им проведен сравнительный анализ всех теорий, рассмотренных в данной главе посредством которого можно сделать вывод о том, что не одна из теорий не может быть основополагающей. Только лишь рассматривая все теории в совокупности можно предположить о наиболее эффективных механизмах управления.

Модели, перечисленные в данной главе должны быть адаптированы под устоявшиеся национальные традиции и нормы. Приоритетным в данном направлении должно быть соотношение корпоративных традиций с ментальными нормами и культурой. Корпоративное управление – это гибкий механизм управления способный адаптироваться не только в культурно-этическом аспекте, но и способный к устойчивому развитию, так как демонстрирует практическое применение его механизмов и экономическую во времена экономическо-финансовых кризисов и социальных потрясений [154].

Разные по хозяйственным формам деятельности организации функциони-

руют на основе специфичных, универсальных и особых принципов, отображением которых является организационная структура. Классические формы организационной структуры и их принципы работы на современном этапе развития управленческой мысли применимы в наиболее упрощённых формах организации бизнеса, только лишь посредством внедрения корпоративных принципов создаются возможности для повышения эффективности управления. Управление организацией подразделяется на две части: одна часть данного управления считается традиционной, так как предполагает наличие классических механизмов, а вторая часть управления строится на структурной надстройке, сформированной институтами внутреннего управленческого аппарата. Исследования, проведенные группой под руководством профессора Гарвардской школы бизнеса Полом Гомперсом, проанализировали деятельность 1500 корпораций, результаты которых продемонстрировали высокие показатели эффективности управления в тех корпорациях, которые придерживались принятых стандартов корпоративного управления, что, естественно, отразилось и на структуре капитала, а точнее, рыночная стоимость компаний возросла[36]. В целях повышения эффективности управленческих структур происходит постепенная имплементация и адаптация данных структур в туристической сфере. Туристические предприятия, различные по своему содержанию и формам, стали масштабно применять корпоративные структуры управления. Отели с устоявшимися брендами, такими как Four Season, Hayatt Regency, HolidayInn, J.W. Marriott и др., создали корпоративные структуры подобно промышленным и банковским отраслям. Падение общей прибыли и рост доходов туристических предприятий во время экономических кризисов ускорили процесс формирования корпоративных структур в целях повышения уровня ликвидности, рентабельности, финансового контроля и управленческой структуры[20].

Большинство авторов по корпоративному управлению сконцентрировали внимание на изучении структурных особенностей и методов воздействия механизмов корпоративного управления на эффективность предприятий. В общем,

их взгляды носили концептуальный характер, чем теоретический, так как в зависимости от ситуационных особенностей и форм производства их применимость и логическая обоснованность находится под сомнением.

Устройство и функционирование современной организации предполагает осуществление деятельности на особых принципах работы и организационно-правовой структуре. Осуществляя эффективное управление корпоративные механизмы предполагают комплекс мероприятий по адаптации к рыночным тенденциям основных функций менеджмента. В данной связи необходимо отметить, что структура современной рыночной экономики требует претворения в жизнь неотложных мероприятий, отвечающих и соответствующих изменяющимся показателям спроса и предложения. Корпоративное управление позволяет компаниям не только быть адекватным к рыночным изменениям, но и менее подверженным воздействию различных финансово-экономических кризисов. Кроме вышперечисленного данная структура управления обеспечивает компаниям устойчивое и динамичное развитие. Вследствие данных факторов и своевременному регулированию взаимоотношений между экономическими объектами и субъектами, данная технология широко применяется в сфере туризма. Туристические предприятия, а в особенности сетевые отели с устоявшимися брендами используют структуру корпоративного управления. Особенностью и спецификой данных предприятий является предоставление сервиса в качестве продукта экономических взаимоотношений [6, 12]. Возрастающий ежегодно туристический поток заставляет туристические предприятия улучшать качество предоставляемого сервиса, учитывать интересы потребителей, своевременно реагировать на потребительский спрос и внедрение инновационных технологий. Дифференцированные по форме и типам отели предоставляют различные услуги, ориентированные на удовлетворение различных по назначениям целей туристов, но и предоставление сервиса в зависимости от платежеспособности клиентов. Всемирная туристическая организация определила прогноз увеличения количества туристов в 2018-2020 годах ожидаемый на уровне 1.8-2млрд. человек [141]. Данные выводы были сделаны

на основе отчетности организации по количеству посещаемости туристами стран мира. На основе предоставленной отчетности темпы роста в 2017 году составили 3-4% по отношению к предыдущему году только за первое полугодие, а в 2016 году было зафиксировано на уровне 3.9%. В 2016 году количество туристов, посещающих страны достигло рекордной отметки в 1,235 млрд. человек, что больше на 3.9% или на 46 млн. человек, чем в 2015 году. Общий рост с 2008 года составил 300 миллионов туристического потока. Больше всего рост туристов наблюдался в Азиатско-Тихоокеанском регионе составивший 8%, что на 24 млн. больше предыдущего года, в Африке он составил 4млн. В Европе количество туристического потока было зафиксировано на уровне 620 млн, что составляет 2% или 121млн.туристов, при этом в Северной Европе он составил 6%, а в Центральной 4%, на Средиземноморье всего 1%, в Западной Европе турпоток не изменился. В странах Северной Америки рост составил 4%. Наихудшая ситуация наблюдалась на Ближнем Востоке, где данные о туристическом потоке отмечали не рост, а снижение на 4%. Причиной такой ситуации является нестабильная ситуация в регионе. Как отметил генсекретарь UNWTO (Всемирная туристическая организация) Талеб Рифаи динамика туристического сектора демонстрирует рост показателей седьмой год подряд[142].



**Рисунок 1.3.1. Динамика роста туристического сектора [140]**

По осуществленным расходам лидирует Китай, потративший на выездной туризм на 12% больше чем в остальных странах, что эквивалентно 11 млрд. долларов США. В основном китайские туристы больше всего посещали Азиатско-тихоокеанское направление Японию, Республику Корея (26 млрд.) и Австралию (27 млрд.). Другим крупнейшим рынком выездного туризма считается США доля которого на рынке составила 122 млрд. или рост на 8%, что на 9 млрд. больше показателей 2015 года. Третьим крупнейшим выездным туристическим рынком считается Германия на долю которой приходится рост в 5% или 81млрд. В Великобритании рост составил 7% или 64 млрд, такие же процентные показатели во Франции 7% или 41млрд, в Италии наблюдался рост всего в 1% или 25млрд. В других странах наблюдается незначительный рост[141].



Источник: Всемирная Туристская Организация (ВТО), Июнь 2017

Рисунок 1.3.2. Динамика стран по туристическим расходам [126]

На 105 сессии исполнительного комитета ЮНВТО в Мадриде выступил председатель совета, бывший министр культуры и туризма Азербайджана Абульфас Гараев связав развитие туризма с устойчивым развитием и отметил роль туристической сферы для экономического развития туристических дестинаций[142].

Динамичное развитие туристического сектора экономики за последнее время дает возможность проанализировать эффективность механизмов управления туристических предприятий. Несмотря на заметные изменения в данной сфере, все же следует отметить, тот факт, что структурные особенности управления туристическими предприятиями должны быть реорганизованы.

Следует определить наиболее приемлемую интерпретацию дефиниции корпоративное управление для познания механизмов управленческих процессов. С одной стороны, авторы интерпретируют данный термин как систему организации, основанную строго на иерархии с делегированием определенных полномочий, другие - как систему взаимоотношений между участниками, третьи как налаженную систему финансовых взаимоотношений. Существуют иные интерпретации относительно институциональной формы взаимоотношений между основными участниками корпоративного управления, а также заинтересованных лиц, вовлечённых в данный процесс. Организация экономического сотрудничества и развития так определяет термин корпоративного управления «Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними... Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью»[21].

Последующая интерпретация термина акцентирует внимание на организационной модели регулирующей взаимоотношения с одной стороны между агентами и принципалами, а с другой - между компанией и заинтересованными сторонами [38,с.48]. ОЭСР предлагает и другую трактовку в рамках корпоративного управления, считая, что это – система управления, с помощью которой осуществляется управление и контроль над деятельностью коммерческих организаций. Речь идет о сложных корпоративных структурах. Структуры корпоративного управления наделены определенными правами и обязанностями. В рамках выполнения определенных задач, возложенных на них в меру ответственности и компетенций, они определяют приоритетные пути их достижения[25]. Мейер К. склоняется к мысли, что корпоративное управление представлено в виде определенной организационной модели, посредством которой компания представляет и защищает права инвесторов [32,с.24]. В данном случае, речь идет об эффективном управлении компанией и регулировании возникающих конфликтов между миноритарными и мажоритарными ак-

ционерами. Специфичность данного термина в том, что с правовой точки зрения необходимо создать механизм регулирования, как для акционеров компании, так и для заинтересованных лиц [9,с.149]. С учетом данного обстоятельства в компетенцию корпоративного управления включены вопросы права собственности, коммуникаций, принципов, норм поведения и этики. Оно призвано решать вопросы реформации и трансформации корпоративных структур и механизмов[30,с.23-24]. С точки зрения Медведева и Тимофеева корпоративное управление занимается изучением влияния окружающей среды на положение акционеров и самой компании. В данной интерпретации юридическому аспекту регулирования подлежат взаимоотношения агентов и принципалов внутри компании[31,с.51]. В интерпретации Могилевского корпоративное управление сводится к подготовке, выработке, принятия решения, его исполнению и в конечном итоге его контролю[35,с.160].

Подытоживая, вышеперечисленное, можно дать авторский подход к определению корпоративного управления – это система взаимодействий между акционерами, агентами, заинтересованными лицами, местными органами, отражающими соблюдение баланса интересов, направленную на получение максимальной прибыли и имеющей общественную значимость, направленную на удовлетворение интересов общества с соблюдением нормативно-правовых и процессуальных актов, а также муниципального и международного законодательств.

В сферы управления входят как структурные особенности управления компании и финансовые потоки, так и взаимоотношения между акционерами и заинтересованными сторонами. Необходимо отметить тот факт, что сама система взаимоотношений между участниками корпоративного управления предполагает наличие систематизации структуры взаимодействия. В данном случае управленческие механизмы предполагают соблюдение баланса интересов во взаимоотношениях объектов и субъектов. В этих целях в корпоративном управлении создается система правил и стимулов, удовлетворяющих разнообразные интересы. Система корпоративного управления должна обеспечивать эффек-

тивные коммуникативные взаимоотношения, призванные решать различные задачи. С одной стороны, это комплекс задач по обеспечению интересов акционеров в максимизации прибыли. Следует отметить, что сами акционеры делятся на мажоритарные, которые обычно относят к активным владельцам компании и миноритарные, следовательно, пассивные инвесторы. Анализируя деятельность корпоративных структур можно наблюдать, что нередко, именно на институциональном уровне в корпоративном управлении возникают конфликты между данными участниками корпоративных взаимоотношений по справедливому распределению прибыли и участию в принятии управленческих решений по осуществлению деятельности компании. Другими участниками данных взаимоотношений являются заинтересованные лица, представляющие собой поставщиков, партнеров, кредиторов, служащих, общественные организации, государственные структуры и муниципальные органы власти. Каждый из участников данного процесса взаимодействия заинтересован в удовлетворении своих интересов и в контроле над деятельностью компании. Поставщики и партнеры компании заинтересованы в устойчивом развитии компании, в положительном финансовом балансе и в стратегическом развитии. Преследуемые ими цели обоснованы тем фактом, что они являются одними из звеньев цепочки ценности компаний и напрямую зависят от финансовой устойчивости фирмы. Являясь косвенным участником корпоративного управления их взаимодействие с менеджментом компании, осуществляется в выполнении в основном за счет взятых на себя обязательств; финансовых, производственных, юридических и т.д. Рассматривая взаимоотношения между участниками, с этого аспекта можно определить их институциональные особенности (общественные, экономические, правовые и т.д.)

Кредиторы нацелены на удовлетворение своих финансовых интересов. Интересы кредиторов нацелены не только на удовлетворение взятых компанией на себя финансовых обязательств, но и как следствие в развитие долгосрочных устойчивых взаимоотношений. В выдаче и погашении взятых корпорацией на себя финансовых обязательств, кредитные организации и финансовые инсти-

туты преследуют, прежде всего, финансовую устойчивость компании, без которой гарантия возврата финансовых обязательств, становится призрачной, поэтому принятие решений, связанных с высокими рисками подвергает сомнению финансовую устойчивость и возврат финансовых ассигнований. Для кредиторов осуществление контроля над деятельностью компании является приоритетными и необходимым.

Служащие компании заинтересованы в устойчивости развития компании, так как их деятельность напрямую зависит от наличия рабочих мест, т.е. занятости и является их основным источником дохода. Осуществление косвенного контроля считается приоритетной задачей, хотя уровень воздействия на принятие решений менеджментом можно оценить, как низкий.

Общественные организации, государственные структуры и местные органы управления заинтересованы в стабильном получении дохода в виде налоговых отчислений, создании рабочих мест, решении различных социальных задач муниципального значения и реализации общественно значимых социальных задач. Общественные организации призваны осуществлять различный надзор над деятельностью компании не только в аспекте решения социальных задач, но и фактическом контроле над сохранением экологической обстановки. Они осуществляют мониторинг окружающей среды и степень воздействия загрязнения экологии со стороны компании.

Государственные структуры, в первую очередь, контролируют различные виды деятельности компании, такие как соблюдение прав и обязанностей работников, финансовую деятельность и осуществление основного вида деятельности в рамках существующего законодательства. Муниципальные органы власти осуществляют контроль над деятельностью компании в интересах определенной географической дестинации. В первую очередь компании, ориентированы на соблюдение интересов местного сообщества, обычно осуществляемые в рамках корпоративной социальной ответственности. Такая сложная система взаимоотношений требует определенного механизма корпоративной структуры управления. Наличие эффективной структуры управления является

залогом успеха корпорации не только на рынке, но и общественной поддержки в осуществлении ее деятельности. Эффективное взаимодействие объектов и субъектов корпоративных взаимоотношений в итоге минимизирует финансовые издержки и заметно повышает рыночную репутацию компании. Экономическими факторами успешного управления являются: рыночная привлекательность, достигаемая ростом котировок корпоративных ценных бумаг, положительная динамика финансовой отчетности, объемы реализации продукции, выраженной в статистике операционных продаж, а также наличие бренда и гудвила. Поэтому создание эффективной системы управления требует определенного комплексного подхода с учетом всех возникающих рисков. В процессе деятельности компаний возникают различные конфликтные ситуации на различных уровнях управления. На высшем уровне управления возникают конфликты, связанные с распределением доходов между акционерами. Причиной данных конфликтов является уровень несоразмерности получения дохода и распределения убытков. В процессе принятия решений преобладающим считаются голоса мажоритарных акционеров, что естественно приводит к пассивности миноритарных владельцев. Данный вид конфликта является одним из разновидностей агентской теории. Другой вид конфликта возникает между самими акционерами и менеджерами компании. Каждый из них преследует определенные цели и соприкосновение путей достижения общих целей приводит к возникновению конфликта.

Несмотря на разнообразие субъектов корпоративных взаимоотношений, существует общность их целей. Необходимо отметить, что субъекты преследуют как экономические, так и социальные цели. Так основную цель можно интерпретировать как формирование устойчивого развития ориентированную на стратегическую перспективу, выраженную в производстве качественных товаров. Постоянное взаимодействие с потребителями, осуществление мониторинга уровня качества приводит к повышению репутации и престижа компании. Данные факторы приводят к увеличению объемов производства, что в свою очередь способствует созданию рабочих мест. В первую очередь они существенно

воздействуют на уровень занятости населения, что приводит естественно, к уменьшению уровня безработицы. Во-вторых, увеличение рыночной стоимости материальных и нематериальных активов стимулирует дополнительные финансовые вложения со стороны акционеров, заинтересованных в получении дивидендов и нацеленных на рост котировок корпоративных ценных бумаг. В-третьих, привлечение инвесторов и заемного капитала с возможностью получения выхода к внешним рынкам капитала. Инвесторы обычно заинтересованы в стабильном росте доходов и рыночной привлекательности корпораций; возможности использования трудовых резервов и привлечения высококвалифицированных специалистов. В-четвертых, в тенденции экономического развития и увеличении экономического роста. Деятельность корпораций существенно воздействует на экономический рост национальной экономики, так как значительная часть государственного бюджета и занятости населения обеспечивается за счет данных деятельности хозяйственных субъектов. В-пятых, реализация социально значимых программ, поддержка муниципалитетов и филантропия. Исходя из этого, следует сделать вывод, что существуют два аспекта взаимодействия между субъектами и объектами корпоративных отношений: внешний и внутренний. Внешний связан, прежде всего с экзогенными факторами воздействия. Им обычно являются государство, иностранные инвесторы, рынок ценных бумаг, муниципалитеты и заинтересованные лица. Внутренний аспект формируется за счет акционеров, совета директоров или членов наблюдательного совета и исполнительных органов.

Естественно, что возникающие конфликты и взаимодействие сторон должно предусматривать создание механизма, при котором при возникновении различного рода ситуаций, процессы регулировались бы определенными структурными подразделениями. В данном случае, в корпорациях создаются дополнительные структурные подразделения, призванные регулировать коммуникативные и управленческие взаимоотношения между различными уровнями управления. В общих чертах взаимодействие элементов можно описать в схеме 1.3.1.:

В корпорациях взаимоотношения между структурными подразделениями,

комитеты корпоративного управления и топ менеджмент должны быть построены на принципах органической и логической взаимосвязанности и взаимозависимости. В корпорациях взаимоотношения между структурными подразделениями, комитеты корпоративного управления и топ менеджмент должны быть построены на принципах органической и логической взаимосвязанности и взаимозависимости. Для ведения эффективного бизнеса осуществление и разграничение полномочий структурных подразделений является одним из факторов успеха компании.



Схема 1.3.1. Система корпоративного управления  
(схема составлена автором)

И.Ансофф в научной работе «Стратегическое управление» характеризуя особенности управления американскими компаниями отметил ряд особенностей присущее большинству компаний. Так, по его мнению, в процессе эволюции американских компаний принципы и формы управления существенно изменялись. В частности он отмечает особую значимость превращение компаний из национальных в транснациональные и международные, где процесс управления осуществляется на основе децентрализации, означающей делегированию полномочий по принципу этноцентричности [11,с.120]. Руководство компании согласно Ансоффу выполняет несколько принципов распределенных полномочий в зависимости от степени ответственности и выполняемых функциональных предназначений[11,с.127-128]. В большинстве случаев согласно Чандлеру

руководство американских компаний «DuPont», «GeneralMotors», «Sears», «Standardoil», учитывая изменяющуюся рыночную тенденцию не могут адаптироваться к ней в связи с несоответствием организационной структуры адекватно отвечающим данным изменениям[63]. Система корпоративного управления, базирующаяся на принципах, отмеченных выше, в конечном итоге не только упрочит рыночную позицию, но и значительно увеличит привлекательность компании. Основные функции менеджмента в корпорациях не только систематизированы, гибки к изменениям рыночных тенденций, но и адаптированы под отраслевую специфичность в рамках производственной деятельности компании. Внедрение корпоративных структур и их совершенствование дает значительное преимущество фирмам в конкурентной борьбе, так как в данных структурах отображены и учтены различные виды и формы рисков, возникающие в компаниях. Кроме перечисленного структурные особенности позволяют создавать коммуникации как внутри организации, так и вне. Постоянный контакт с внешней средой снижает уязвимость самой компании, так как данные контакты осуществляются посредством различных коммуникаций. Заинтересованные стороны получают необходимую информацию посредством публикации допустимой и достоверной информации. Принцип прозрачности публикуемых отчетов позволяет компаниям привлекать заинтересованные стороны к обсуждению различных ситуаций и проблем. Следует, отметить, что обсуждению подлежит только публичная информация, а инсайдерская информация является прерогативой акционеров компании и распространению не подлежит. Для формирования данной коммуникации, связывающей организацию с общественными, государственными и частными структурами необходим алгоритм отображающей данную взаимосвязь в его структурном отображении. В большинстве случаев это комитеты по связям с общественностью (PR) выполняющие функции формирования и поддержания взаимоотношений между субъектами. Данные отделы публикуют отчет о проделанной общественной значимой работе в конце года. Структурные подразделения, ориентированные на создание коммуникаций и взаимоотношений внутри самой организации, преследуют различные це-

ли. Цели, преследуемые в создании данных подразделений, имеют двойное подчинение. С одной стороны, они подчиняются высшему органу в корпоративном управлении в лице Общего собрания акционеров, с другой Совету Директоров или Наблюдательному Совету в зависимости от модели корпоративного управления. В структуре корпораций, его институциональные подразделения создают эффективные механизмы управления и взаимодействия между департаментами, призванными уменьшить возникающие риски и гибко адаптироваться под изменения рыночных тенденций. Корпоративное управление нацелено на защиту интересов экономических агентов, взаимодействующих между собой в процессе производственных взаимоотношений, формирующих механизм защиты их интересов. Все участники данных взаимоотношений создают единый механизм основной целью которой является эффективное осуществление основных функций менеджмента. Это создает благоприятные условия для привлечения не только дополнительных ресурсов в лице инвесторов, но и обеспечивает защиту прав собственности инвесторов обеспечивая максимизацию их капитала. В конечном итоге все это создает возможность компании воздействовать на рыночную привлекательность компании посредством рынка капиталов. Прозрачность отчетов и их публикация создают дополнительные стимулы для привлечения инвесторов, что естественно воздействует на рыночную стоимость, формирующую с помощью купли продажи корпоративных ценных бумаг. Барометром, определяющим ценность корпоративных ценных бумаг, является финансовая отчетность компании, которая посредством анализа финансового состояния предприятия предоставляет возможность трейдерам повышать либо понижать рыночную стоимость акций и других ценных бумаг. В случае негативной тенденции снижения основных показателей, акционерам компании предоставляется возможность для коррекции риска и сбалансированности финансовых потоков. Такое соотношение факторов формирует мобильность в процессе принятия решений. При высокой волатильности рынка и в условиях финансово-экономического кризиса использование корпоративных структур становится наиболее эффективным способом снижения риска и избежания

банкротств. Система корпоративного управления фактически снижает риски потерь, так как структура и механизмы корпоративного управления построены с учетом адаптации к изменяющим рыночным тенденциям. В данном случае речь идет только лишь об эффективных способах управления, так как корпоративные неудачи и ошибки в формировании системы корпоративного управления, а порой и игнорирование очевидных факторов высокого риска приводят, как правило, к плачевным результатам. Таким образом, система корпоративного управления построена с учетом возможных и прогнозируемых рисков ситуаций. Корпоративные принципы и нормы позволяют избежать вероятность воздействия различных рисков на функционирование деятельности компаний. Относительная прозрачность в деятельности компании позволяет различным финансовым институтам и компаниям формировать благоприятный инвестиционный климат посредством анализа финансовой отчетности или шкалы рейтинга привлекательности. В настоящее время в качестве индикатора устойчивости компаний к рыночным изменениям чаще используются стресстесты выявляющие слабые звенья в управлении. Использование данной технологии позволяет совету директоров корректировать операционную и стратегическую политику компании. В данном случае становится очевидным правильность выбора стратегической линии и устойчивость компании на воздействие внешних факторов. В силу быстроменяющихся рыночных тенденций, требующих от руководства компаний адекватных мер, структура корпоративного управления по разрешению противоречий различных экономических агентов, а также система управления и взаимосвязи должна быть построена на основе эластичности, жесткого контроля и мониторинга в исполнении принятых решений. Такая структура взаимоотношений должна регулировать различные интересы посредством дифференцированных механизмов. С одной стороны, она должна отображать интересы собственников компании и заинтересованных сторон посредством привлечения в управление компании независимых директоров и внешнего аудита, с другой стороны удовлетворять инвестиционные, общественные и государственные интересы.

Полученный симбиоз взаимоотношений не удовлетворяется лишь видимой частью всего процесса, он подразумевает собой целую комплексную систему взаимоотношений субъектов. Невидимая часть данного процесса подразумевает культурно-этические аспекты управления. Некоторые из норм данных взаимоотношений находят отображения в кодексе корпоративного поведения, в котором описаны нормы и рамки ограничений. Градация данных норм поведения продиктована структурными особенностями между различными департаментами. Особо ярко они выражены в сфере гостеприимства и в целом в секторе туризма. Нарушения корпоративного кодекса приводят к нарушению баланса субординации между работниками, что в конечном итоге приводит к дисбалансу взаимоотношений между персоналом и в итоге к межличностному конфликту. Такая производственная аура в организациях сказывается на показателях эффективности и падении качества конечной продукции, а у работников она проявляется двояко. С одной стороны, возникает массовая демотивация персонала, с другой стороны производственный хаос. Причины возникновения данной ситуации могут быть различны. Иная ситуация складывается в сложных трансформационных организационных объединениях. Конгломератные корпоративные объединения с различными культурными аспектами и кодексами внутреннего поведения формируют общие ценности, базирующиеся на синтезе различных организационных этических бихейвористских норм и структур. В целях предотвращения конфликтов организационных культур, материнской компанией создаются субкультурные надстройки и мультикультурализм. В этом случае географические, ментальные аспекты поведения и их соотношение с внутрикорпоративными стандартами становится приоритетной задачей высшего руководства. Неприемлемым становится нарушение хрупкого баланса между различными культурами, и их стандартизация требует от руководства компании тщательного подхода. Механизмы корпоративного управления, приемлемые для одной национальной единицы могут вызвать конфликт у другой структуры с многоуровневой дифференцированной мультикультурой, особенности которой базируются на ментальности присущей данному населению. В связи с этим,

корпорации адаптируют сложившиеся внутренние фирменные структурные подразделения с учетом традиций и культуры страны, в дестинациях где они осуществляют свою экономическую деятельность. Гибкая политика в области этнокультурных особенностей позволяет корпорациям корректировать решения, которые могут привести к зарождению конфликтных ситуаций. Вследствие данных факторов обычно в управленческом составе присутствуют представители стран, в которых осуществляет свою деятельность компания. Такое разнообразие культурных особенностей и сложившейся внутри корпоративной культуры позволяет фирмам принимать решения, продиктованные только общими целями корпорации, а не отдельно взятых географических подразделений. Необходимо отметить, что в туристической индустрии корпоративная культура играет особую роль, так как она адаптирована в сам продукт предоставляемый данными предприятиями. Так, в частности, определяя уровень качественного сервиса в отелях Катрин и Роб определили три основополагающих фактора. Первый фактор определяет специфичность самого отеля, определяя его различие от других гостиничных комплексов. Во-вторых уровень и типы предоставляемого сервиса. В третьих, рыночный сегмент на который он ориентирован[62,с.402-406]. Парасураман, определяя качество предоставляемого сервиса отметил важность переноса культурных аспектов на отельный сервис. Он предложил систему SERVQUAL в качестве индикатора, определяющего не только качество предоставляемого сервиса, но и удовлетворенность и лояльность клиентов, а также ответственность персонала гостиничного комплекса. В данной системе существуют, по его словам, пробелы, которые не всегда адекватно оценивают потребительский выбор и поведение, поэтому он предложил принимать данную технологию в качестве определяющей[113,с.12-40]. В свою очередь, Кронин и Тейлор предложили альтернативную технологию по определению удовлетворенности клиента предоставленным сервисом, дополнив технологию двумя факторами учитываемыми при определении ассоциаций клиента по качеству предоставляемого сервиса SERVPERF[66,с.125-131]. Система удовлетворенности и ожиданий клиента предоставленным сервисом

является на современном этапе развития отельного бизнеса доминирующим фактором в конкурентной борьбе. Шкала и степень рыночной флуктуаций в совокупности с волатильностью самого рынка туристических услуг воздействует на формирование и изменение стратегии отеля в удовлетворении ожиданий потребителя. Моральная удовлетворенность клиентов приводит к росту количественно-качественных показателей рейтинга лояльности. Основным показателем в определении индикаторов в рейтинге лояльности считаются внутренние факторы. К первым относятся убранство номеров, интерьер, чистота и комфорт, компетенция обслуживающего персонала, взаимоотношения с клиентом и безопасность. Нарушение предпочтений клиента и чувство неудовлетворённости приводит к оттоку потребителей и их переход к конкурентам[105,с.15]. Определяя потребительскую лояльность клиентов посредством поведенческих норм и приоритетов Оливер подразделил их на четыре группы: когнитивная лояльность – группы клиентов, ориентированных в основном на чувство удовлетворенности посредством соотношения предоставляемого сервиса и стоимости услуг, аффективная лояльность – группы получающие удовлетворенность посредством оказания им качественного сервиса, конативная лояльность – в основном ориентированные на поведенческие нормы, выраженные посредством положительных эмоций, таких как внимание, благоприятная атмосфера и быстрота претворения действий и пожеланий клиента; лояльность действий – группы ориентированные на вербальные и невербальные коммуникативные действия со стороны персонала отелей по технологии *positiveword-of-mouthbehavior* [111,с.460-469][112,с.33-44]. Райчилд считает, что затраты отеля на формирование и приобретение лояльных клиентов намного выше чем политика удержания лояльного клиента. По его мнению, затраты, производимые отелем на увеличение количества лояльных клиентов, не могут окупаться быстрее чем затраты производимые на степень удовлетворенности существующего лояльного клиента[116,с.64-73]. На самом деле концептуальные взгляды ученых на формирование корпоративных клиентов в отелях не всегда могут адаптировать-

ся к существующей реальности так как, в зависимости от туристического потока и их целей принцип формирования лояльности клиентов будет зависеть не от одиночных «гастрольных» туристов, приезжающих в страну в целях разового посещения или так называемых транзитных туристов, а корпоративных клиентов, являющихся постоянными клиентами, использующими отель для различных целей. Базовые ценности, экспортируемые потребителям описаны в миссиях отелей, так к примеру, один из брендов сетевого отеля Хилтон описывает аббревиатуру корпорации таким образом:

HOSPITALITY(ГОСТЕПРИИМСТВО)–We're passionate about delivering exceptional guest experiences (Мы с истинным вдохновением обеспечиваем нашим гостям незабываемые впечатления от пребывания у нас).

INTEGRITY(ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ)–We do the right thing, all the time (Мы постоянно делаем то, что правильно).

LEADERSHIP(ЛИДЕРСТВО)–We're leaders in our industry and in our communities (Мы лидеры не только в нашей отрасли, но и в наших сообществах).

TEAMWORK(КОМАНДНАЯ РАБОТА)–We're team players in everything we do (Мы работаем как команда во всем, что делаем).

OWNERSHIP(ОТВЕТСТВЕННОСТЬ)–We're the owners of our actions and decisions (Мы полностью отвечаем за свои действия и решения).

NOW (ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС)– We operate with a sense of urgency and discipline (Мы работаем быстро и дисциплинированно) [137].

По моему мнению, нормы, описанные выше становятся инструментом прививания своих ценностей клиентам компании. Внутренние корпоративные ценности, привитые потребителям, определяют приоритеты самой корпорации, нацеленные на удовлетворение моральных ценностей клиентов и формируют устойчивые ассоциации в позиционирование на рынке самой корпорации.

В своей лекции посвященной корпоративному управлению профессор А.Д. Берлин акцентирует внимание на создание механизмов в гармонизации управленческой деятельности и активного вовлечения Совета Директоров к решению наиболее насущных проблем компании [158]. Рассуждая об

эффективной деятельности российских компаний в условиях кризиса, А.Д. Берлин акцентирует внимание на внедрение механизмов корпоративного управления в качестве повышения эффективности управления в малых и средних предприятиях. Приоритетным направлением в условиях кризиса автор считает повышение эффективности Совета Директоров, включением в его состав и увеличением численности независимых директоров отвечающих всем требованиям по оценке бизнеса, и предлагающем свое видение соотношения риска и развития, что в российской практике претворялось в докризисные времена лишь формально. Автор указывает на необходимость осуществления и внедрения действенных механизмов, соответствующих диалектическому восприятию и осмыслению процессов корпоративного управления[13].

В условиях функционирования эффективного механизма управления одним из основных детерминантов логического осмысления причинно-следственных факторов становится участие в них инвесторов. Инвесторов можно классифицировать по нескольким характерным признакам. В основном инвесторов в управлении компаниями подразделяют на: портфельных и прямых, активных и пассивных. В интерпретации инвестиций следует обозначить факторы участия и инвестиционного вложения. Так как не все инвесторы активно участвуют в разработке стратегии и контроле над деятельностью компании, то и их цели дифференцированы. Пассивное участие в деятельности компании формирует в основном рыночные механизмы учета инвестиционных вложений. Обычно данный вид инвестиций формируется на уровне миноритарного вложения или имеет минимальный уровень значения в портфеле.

В целях эффективного распределения инвестиций и оценки уровня риска инвесторы нуждаются в сопутствующей информации и механизмах участия в деятельности компании. Из-за распыленности своих финансовых средств или его сосредоточения в компании инвесторы обычно склонны к стремлению получения полной информации их соотношения со стандартами корпоративного управления. Причина стандартизации документации в том, чтобы инвесторы могли получить представление о возможных финансовых и

производственных рисках компании. При различных методиках учета вполне возможна ситуация, при которой инвестор может ошибаться в правильности вложенных средств. При использовании различных финансовых индикаторов, по дифференцированной методике бухгалтерского учета существует статистическая погрешность в данных, поэтому применение стандартов МФСО является приоритетным. Для осуществления данной технологии требуется осуществление принципа прозрачности отчетов, дающих возможность инвесторам, по оценке риска. Другим важным фактором является учет интересов миноритарных акционеров. Процедуры принятия решений в компаниях без учета интересов миноритарных акционеров спровоцировало существенное уменьшение внешних инвестиционных капиталовложений. Инвесторы требовали от руководства компаний разработать механизмы функционирования адекватности управления по разграничению сфер деятельности и ответственности. Данная мера давала возможность инвесторам доступ к различного рода информации о деятельности компании и осуществления принятой стратегии. В целях повышения эффективности и адекватности управления в большинстве компаний был разработан индивидуальный механизм корпоративного управления, отображенный в корпоративном кодексе. По данным проведенного компанией McKinsey&Co анализа инвестиционных вложений, большинство инвесторов считают приоритетными свои финансовые вложения в такие компании, в которых качество корпоративного управления считается основополагающим [103].

Таким образом, корпоративное управление способствует повышению инвестиционной привлекательности с долгосрочными вложениями с низкой степенью кредитной стоимости, что способствует возможному увеличению рыночной стоимости компании. Общая рыночная тенденция к расширению и контролю над долей рынка и естественно стремление к постоянному расширению сегмента побуждает руководство компании привлекать внешние инвестиции на регулярной основе. В конечном итоге это приводит к повышению уровня репутации компании на рынке, что конечно воздействует на капитализацию и прив-

лечению дополнительных инвестиций. Оценка деятельности компании со стороны рейтинговых агентств, консалтинговых и финансовых компаний, общественных организаций и государственных органов позволяет потенциальным инвесторам оценить уровень и окупаемость будущих вложений. Краткосрочные и долгосрочные инвестиции требуют наличие информации, возможность получения которой возможно предоставлением прозрачности и достоверности публикуемой отчетности со стороны компаний, использующих корпоративное управление.

Научные исследования в области корпоративного управления создали методологические основы предметного изучения в трудах Р.Дафта, Ю.Брекхэма, М. Йенсена, У. Меклинга, Ф. Котлера, Парасурамана, Дональдсона Л, Митчела Р.К, Э.Фримена, Дж.Стиглица, И.Ансоффа, П. Друкера и др.

В национальных исследованиях авторы в основном сосредоточились на изучении структурных особенностей, а также на проблемах, возникающих при внедрении оптимальных эффективных механизмов корпоративного управления в компаниях. В трудах Алиева М.А, Гамидова Х.И, Гусейнли А.Т. в учебнике по корпоративному управлению дается информация о функционировании механизмов корпоративного управления. В данном сборнике лекций логическая обоснованность между различными главами книги и их интерпретацией, а также описанные корпоративные модели и механизмы управления не охватывают весь спектр теоретической базы и проблематики. Так в частности при описание финансовых моделей в главе 3 дана структурная характеристика и система управления, но отсутствует интерпретация финансовых аспектов и механизмов, регулирующих взаимоотношения между рынком ценных бумаг, государством, финансовыми институтами и корпорацией. В описание самих моделей перечислены три модели корпоративного управления и не описана четвертая семейная модель. В структуре корпоративных ценных бумаг перечислены всего два его вида акции и заем, хотя в схеме предусмотрены долговые корпоративные ценные бумаги[10,с.220-223]. Так в перечислении основных принципов корпоративного управления отсутствует принцип корпоративной социальной ответст-

венности. В организационно-правовых структурах фирм перечисляются не все формы и типы, а в стратегических зонах хозяйствования не дана оценка важности формирующих его компонентов с учетом рисков предложенных И. Ансоффом. В технологиях по стратегическому анализу рынка перечислены и охарактеризованы некоторые виды, другие аналитические инструменты по анализу рынка отсутствуют в частности матрица SPACE и Balanced ScoreCard и др., что не относится к аналитическим инструментариям корпоративного управления. Данная книга содержит нормативно правовые акты и рекомендации международных экономических и финансовых организаций. В учебнике по корпоративному управлению в авторстве с Б.А. Оруджалиевой и И.Б. Амирова темы подразделены в форме конспектов и в большинстве случаев не отображают суть и механизмы корпоративного управления. Учебник носит скорее информационный характер без какой-либо интерпретации, а перечисленные технологии описаны не до конца. Дж.Джафаров, И. Искандаров, С.Алиев, А.Эминов и А.Нуриев в учебнике «Корпоративная социальная ответственность» рассматривая один из принципов корпоративного управления рекомендованный Организацией по Экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР) описали его во взаимодействиях с другими принципами и особенностями структурных подразделений корпоративного управления. В учебнике присутствует фрагментное описание внутреннего корпоративного кодекса поведения[1,с.31].При рассмотрении моделей корпоративного управления интерес вызывает наличие двух европейских моделей, описанных как разные, тогда как национальные модели, используемые в Европе, являются лишь ее разновидностью[1,с.36-42]. В некоторых текстах присутствует тавтология[1,с.28-44]. Исключая перечисленные пробелы учебник в целом представляет определенный интерес со множеством примеров и нормативных актов, в том числе основные положения глобального договора предложенного ООН в 2000 году[1,с.193-198]. Несмотря на разнообразие тем затронутых в данном учебнике, в том числе и рекомендованные Международной Финансовой Корпорацией(МФК) входящей в группу подразделений Всемирного Банка

нормативные акты и механизмы адаптации корпоративных принципов местными предпринимателями носит информационный характер и не рассматривают механизмы и особенности корпоративного управления [155]. В учебнике по корпоративному управлению В. Назаров и С. Гаджиева рассматривают корпоративное управление с точки зрения институциональных взаимоотношений и особенностей его функционирования посредством экономической эффективности. Данное учебное пособие наиболее всего отображает корпоративные взаимоотношения субъектов и объектов, затрагивает юридические аспекты функционирования компаний на рынке.

Несмотря на тот факт, что национальные авторы не затрагивают проблемы адаптации корпоративных механизмов и структур с учетом национальной модели и рыночных тенденций на местном рынке, все же достойно определенного внимания вследствие отсутствия учебников по данной тематике.

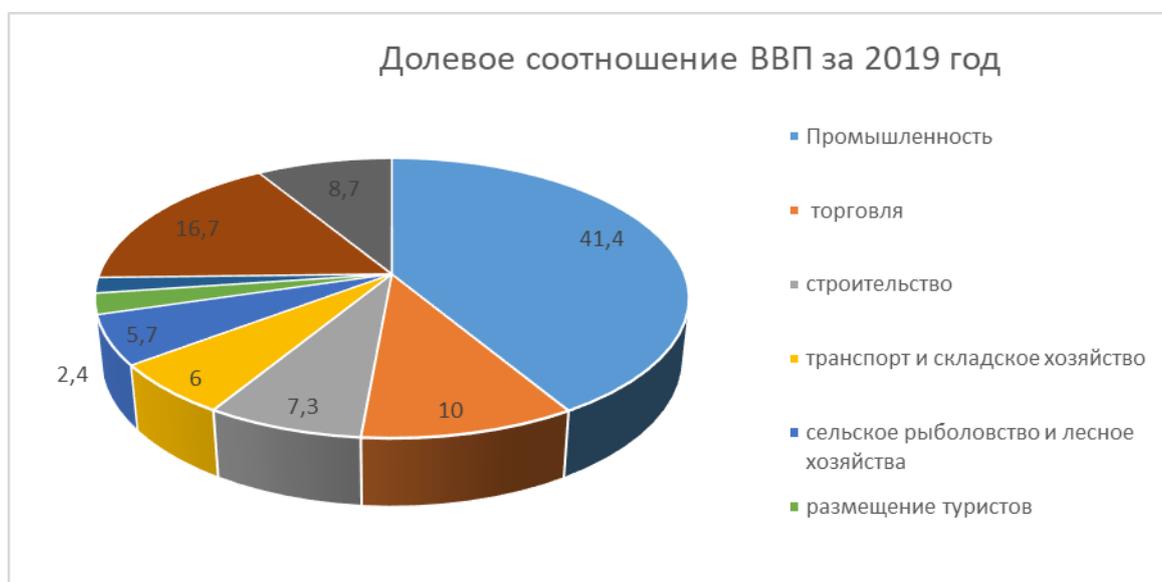
## **ГЛАВА II АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ АЗЕРБАЙДЖАНА**

### **2.1. Динамика развития корпоративных структур в туристической отрасли Азербайджана**

Рассматривая динамику развития туристического сектора экономики, необходимо отметить тот факт, что туристическая инфраструктура, доставшаяся нам в наследство, функционировавшая на постсоветском пространстве, не соответствовала нормам международных стандартов, за редким исключением, предназначенным для обслуживания иностранных граждан. Туристические предприятия в основном не удовлетворяли требованиям качества и услуг, принятым в мировом масштабе. Тем не менее, после развала СССР функционирование и деятельность туристических предприятий была сведена фактически к нулю. Структурные изменения в экономической политике Азербайджана после развала СССР привели к формированию новых и реорганизации старых туристических предприятий. Экономическая политика государства, нацеленная на формирование и инвестирование финансовых потоков в стратегические области обеспечения экономического роста в процессе реализации «контракта века» создало не только бюджетный профицит, но и позволило инвестировать часть государственных финансовых средств на реорганизацию транспортной инфраструктуры. Таким образом, функционирование энергетического сектора позволило создать финансовые излишки способствующие реанимации туристического сектора в целях обеспечения потока бизнес туристов приезжающих в нашу страну. В то же время, недостаток собственных финансовых средств способствовал привлечению иностранных инвесторов. Привлечение иностранных инвестиций способствовало открытию и функционированию отелей, соответствующих международным стандартам.

Последующие годы экономического развития способствовали формированию и функционированию трех и четырех звездочных отелей в туристических дестинациях. В основном они обеспечивали локальный туристический поток. Мировой финансово-экономический кризис 2008 года привел к структурным изменениям в государственной стратегии по экономическому развитию. Государственная стратегия обозначила приоритетные задачи, нацеленные на диверсификацию экономики и уменьшению зависимости бюджета от энергоресурсов. Одной из таких приоритетных областей экономического развития стал туризм. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса, а также правовое регулирование аспектов иностранного финансирования стало ключевым фактором бурного развития отрасли. Упрощенная процедура регистрации физических лиц, занимающихся бизнесом предопределила краткосрочность начала предпринимательской деятельности. Упрощенная система налогообложения со снижением уровня налоговых отчислений и преференции для бизнесменов занимающихся предпринимательской деятельностью, в том числе в получении льготных банковских кредитов, изменения в налоговом кодексе явились одним из важных этапов реализации государственной стратегической программы. В последнее время актуализировалась проблема формирования и функционирования туристического потока в стране из-за пандемии коронавируса ковид 19. Данная проблема подробно описана в статье Л.Гаджиевой, в которой уделяется внимание воздействию пандемии на туристический сектор экономики и ущерб, нанесенный им выраженный в снижение количества туристического потока в страну. По основе данных барометра ВТО глобальные потери от снижения туристического потока составили 72% по отношению к предыдущим годам или на 900 млн.человек, в финансовом отношении потери выражены в 935млрд.долларов США, что в 10 раз больше финансовых потерь во время финансового кризиса 2008 года. Несмотря на значительный рост туристического потока в 2019 году, все же воздействие пандемии оказало влияние на финансовые потери или недополучении прибыли в данной отрасли

экономики[4]. Существенное сокращение туристического потока значительно отобразилось и на долевом распределении в ВВП страны. Так ВВП за 2019 составило 81896,2 млн.манат в долларовой исчислении 48174,2 млн., а в евро соответственно 43019,5 млн., на душу населения в следующем порядке 8268,8 манат или 4864,0 доллар, а также 4343,5 в евро. Доля туризма в распределении ВВП сформировалась следующим образом в процентном соотношении: Промышленность 41,4, торговля 10,0, 7,3 строительство, 6,0 транспорт и складское хозяйство, 5,7 сельское рыболовство и лесное хозяйства, 2,4 размещение туристов, 1,8 связь и информация, 16,7 другие отрасли производства, 8,7 доходы полученные в форме налогов. Из года в год наблюдается существенный рост туризма в долевом соотношении в формировании ВВП страны.



**Диаграмма 2.1.1. Долевое соотношение ВВП Азербайджана за 2019 год**  
*(диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))*

В статье А. Гусейн был проведен анализ влияния туристического сектора и его вклада в увеличение дохода на ВВП страны. Основное внимание было уделено макроэкономическим показателям роли туристической отрасли в увеличении данных показателей в течение 15 лет с 2003 по 2018 годы. Автор акцентирует внимание на увеличение занятости в данной сфере с 9009 до

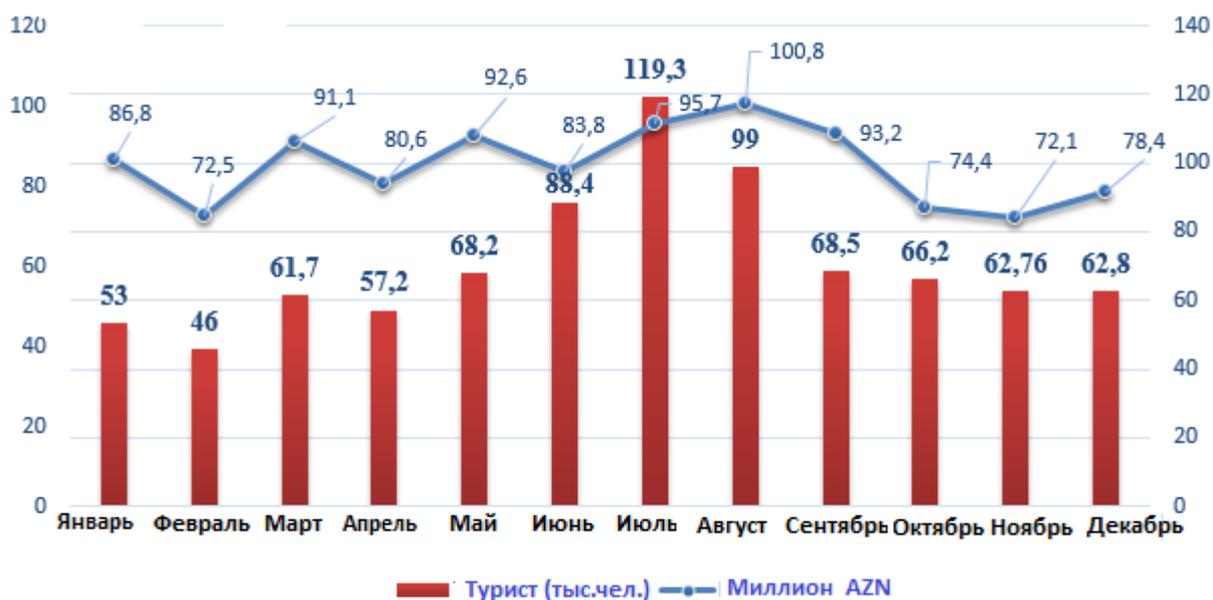
12481, также увеличение количества самих гостиничных комплексов. Доходы туризма существенно возросли с 2003 года, составившие 57,7 млн.долларов до 1млрд.,800 млн.долларов в 2019 году.

**Таблица 2.1.1**

**Основные показатели отрасли туризма в Азербайджане за 2014-2019  
годы[5]**

№	Показатели	2014	2019
1.	Общее количество туристов в млн.человек	2298,7	2863,5
2.	Доходы туризма в долл.США	77 млн.	1,8 млрд
3.	Количество турагенств и туроператоров	218	432
4.	Доходы турагенств и туроператоров тыс.манат	31107,1	63363,8
5.	Расходы турагенств и туроператоров тыс.манат	27018,1	50400,0
6.	Количество проданных турпакетов	66233	63885
7.	Процентное соотношение НДС в туризме к доли в ВВП	4,1	4,5
8.	Вложенные в туризм инвестиции млн.манат	2204,0	133,7

Как видно из таблицы основные показатели экономической деятельности отрасли существенно возросли по сравнению с показателями 2014 года. Рост ключевых показателей в период до пандемии существенно расширил привлекательность области и увеличил долю туризма в ВВП страны. Значительному изменению также подверглись способствовали статьи вклада доходов полученных от расходов туристов, прибывших в страну. Посредством оплат банковскими картами на основе данных ЦБ за 2017 год были произведены операции на сумму 1 млрд.22 млн.манат, рост по сравнению с предыдущем годом составил 70 процентов или 419,7 млн.манат. Данные показатели демонстрируют существенный рост притока в страну иностранной валюты стимулирующие сферы услуг и торговли. В 2018 году по отношению к 2017 и 2016 показатель продемонстрировал рост на 27,3 процента.



**Рисунок 2.1.1. Иностранные туристы прибывшие в Азербайджан и совершившие посредством банковских карт операции**

*(составлена автором на основе данных stat.gov.az)*

На основе данных приведенных на рисунке оборот финансовых средств посредством использования банковских карт на территории Азербайджана иностранцами туристами в течение периода 2019 года. Данный показатель демонстрирует значительный рост использования безналичных операций в период туристического сезона.



**Диаграмма 2.1.2. Основные показатели туристических агентств и туроператоров**

*(диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе "Туризм" www.stat.gov.az)*

Динамика развития данного сектора охватывает период развития с 2010 по 2019 годы. Общее количество туристических агентств и операторов выросло на 117 в течение пяти лет достигло 432 единицы, с общей прибылью, составившей 63363,8 тыс.манат[152]. Такая динамика увеличения количества агентств и операторов диктуется возросшим рыночным спросом, что продемонстрировано в диаграмме 2.1.2.

Если в 2010 году показатели прибыли были сформированы в диапазоне 19065,3 тыс.манат, то в 2019 году они достигли 63363,8 тыс.манат причем наибольший рост наблюдался в период 2017-2019 годов[152]. Такой скачок увеличения прибыли был продиктован возросшим спросом в услугах турагентств и туроператоров. В данном случае анализ будет не полон если не рассмотреть дополнительные статистические данные о турпотоке и его структуре. Так, динамика общего туристического потока в страну достигла 3170,4 человек, что по сравнению с началом аналитического периода фактически означает рост на 11,3%. Таким образом, причина увеличения количества данных предприятий продиктована наличием роста иностранного турпотока, носящего скорее временный характер, чем стабильное рыночное соотношение спроса. Наличие иностранных туристов не формулирует основную долю прибыли данных типов компаний. Основная прибыль агентств и операторов формируется за счет местных граждан, выезжающих за границу, количество которых достигло 50771,4 в том числе с целью туристической поездки 3592100[152]. Сомнительным является факт соотношения прибыли к количеству проданных туроператорами пакетов, прибыль которой составила 63363,8, а количество пакетов 63885. При вычислении средней арифметической стоимость одного пакета составляет всего 0.81, что естественно не может соответствовать реальному положению дел. Следуя из показателей статистических данных возникает вопрос о целесообразности функционирования туристических предприятий, находящихся фактически следуя на грани банкротства (см. диаграмму 2.1.3).

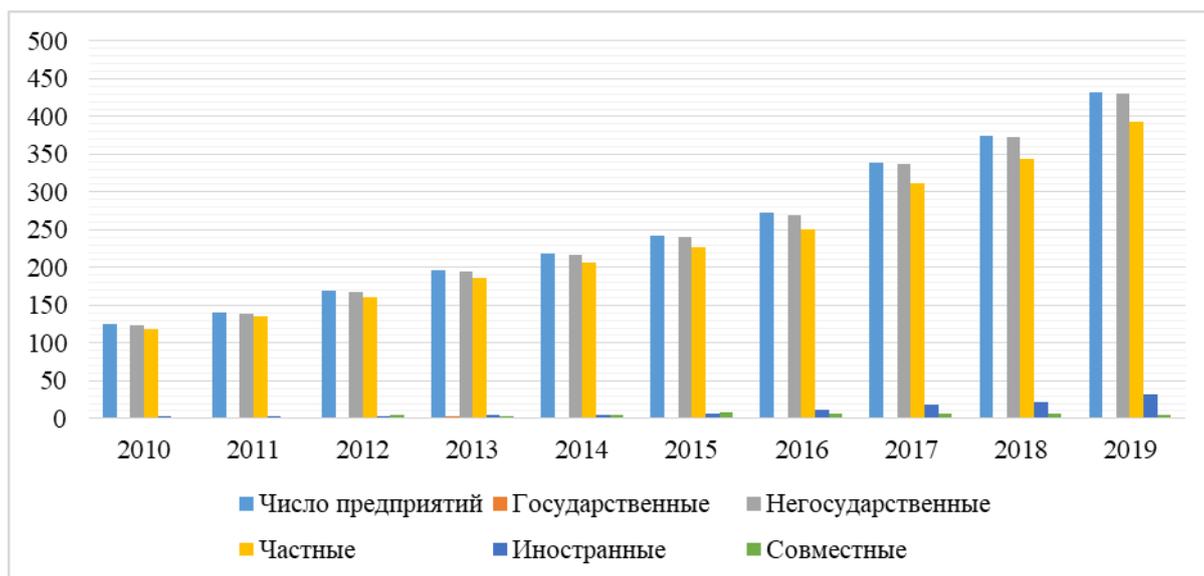
Сравнивая другие показатели, формирующие общую тенденцию, заметно расхождение статистических данных. Так на основе статистических данных количество принятых туристов варьируется в диапазоне 30950, отправленных 68557[152]. По сути получается, что основной доход туристического сектора формируется за счет выезжающих туристов. Такое соотношение данных, и сложившаяся диспропорция в данном сегменте туризма формирует соответствующие проблемы и дисфункции в самом управлении данными видами туристических предприятий (см. диаграмму 2.1.3).



**Диаграмма 2.1.3. Количество принятых и отправленных туристов**  
(диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))

В структуре функционирования данных предприятий по имущественному соотношению наблюдается рост. Доля государственного сектора в данной подкатегории ограничилось лишь двумя предприятиями, в то время как количество частных компаний составило 393 в том числе иностранных 32, а также 5 совместных предприятий и представительств. Несмотря на количественное увеличение предприятий, их оборачиваемость, следуя предыдущему графику, остается довольно низкой. Количество государственных предприятий, функционирующих в данной области минимальное, а деятельность весьма

неэффективна следуя статистическим показателям прибыли приведенны в следующей диаграмме 2.1.4.



**Диаграмме 2.1.4. Количество туристических агентств и туроператоров по типу собственности (диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))**

Доходность государственных туристических агентств и операторов в аналитическом периоде времени составила рост 1.31%, наибольшее количество роста было продемонстрировано в 2013 году, в течение 5 летнего периода времени заметных изменений в доходности агентств не было. Такая устойчивая динамика статистических показателей демонстрирует интерес к данному сегменту. Устойчивый рост, однако вовсе не демонстрирует развитие и рациональное использование потенциала.

В структуре формирования прибыли и убытков, расходы в большинстве случаев формируются производственным фактором, но увеличение прочих расходных статей вызывает определенные вопросы по эффективному функционированию данных компаний, находящихся на балансе государства. Так фактическое соотношение прямых расходов к прочим фактически составляет равнозначность данных. В количестве проданных турпакетов преобладает прибыль, полученная от реализации данных пакетов гражданам страны по сравнению с 2010 г. количество пакетов по внутреннему туризму составило 1708,4 то в 2019

г. 11469. Пакеты, проданные гражданам страны по выездному туризму, составили в 2010 г. 27030, а в 2019 г. 44915[152]. В том числе иностранным гражданам 3706 в 2010 г., а в 2019 г. 11469 (см. диаграмму 2.1.6.)

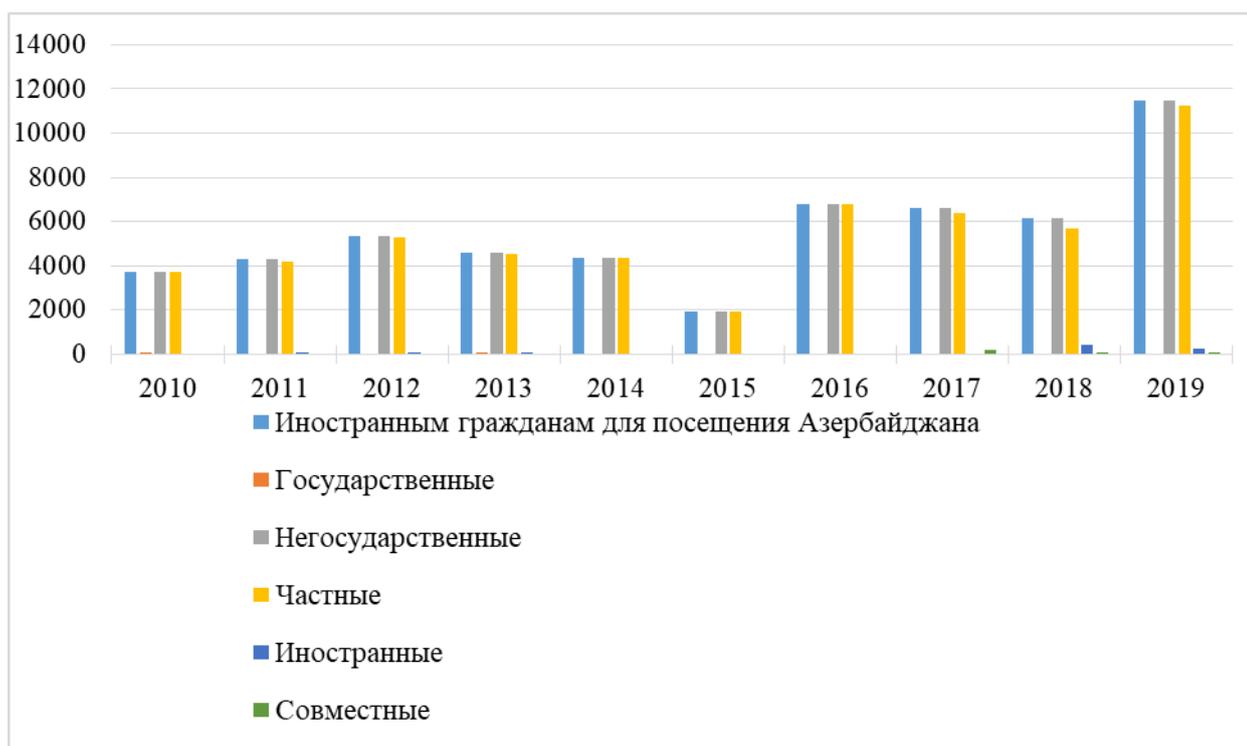


Диаграмма 2.1.5. Количество проданных тур пакетов (диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))

В целом соотношение прибыли и убытков как видно из таблиц составляет минимальную разницу, что естественно приводит к выводам о фактическом состоянии турагентств. Как было отмечено выше разница доходности составила меньше 6 тыс. при условиях увеличения туристического потока. Фактически получается, что финансовые данные о деятельности предприятия можно интерпретировать следующим образом, что туроператоры и турагенты работают убыточно. Получается казусная ситуация, при которой количество компаний увеличивается, а не уменьшается несмотря на убыточность данного сектора экономики. Данное экономическое состояние туроператоров и агентств фактически является чертой банкротства. Определено, что причиной всему является не экономическое состояние, а востребованность данного типа фирм на

рынке. Скорее всего, это ошибки менеджмента или утаивание в предоставлении статистических данных, в том числе в прозрачности отчетов.

В структуре организаций, задействованных в предоставлении дополнительных услуг, включенных в турпакет, преобладают размещение и транспортные расходы. Тенденция к использованию аутсорсинга прогрессирует, что является позитивным показателем в развитии всей отрасли. Такая устойчивая тенденция приводит к улучшению туристической инфраструктуры так как зарождается взаимозависимость и коммуникации между субъектами взаимоотношений. Причем доля иностранным туристам, прибывающих в страну заметно больше, чем доля внутреннего туризма. Однако в стране формируется логистическая цепочка, звенья которой заинтересованы в согласованных отношениях между собой, в ценовой политике и разделении рыночного сегмента между с собой. Таким образом турагентства и туроператоры разделяют сегменты рынка в зависимости от географического направления каждый из которых фактически монополизирует свою направленность. (см. диаграмму 2.1.6.)

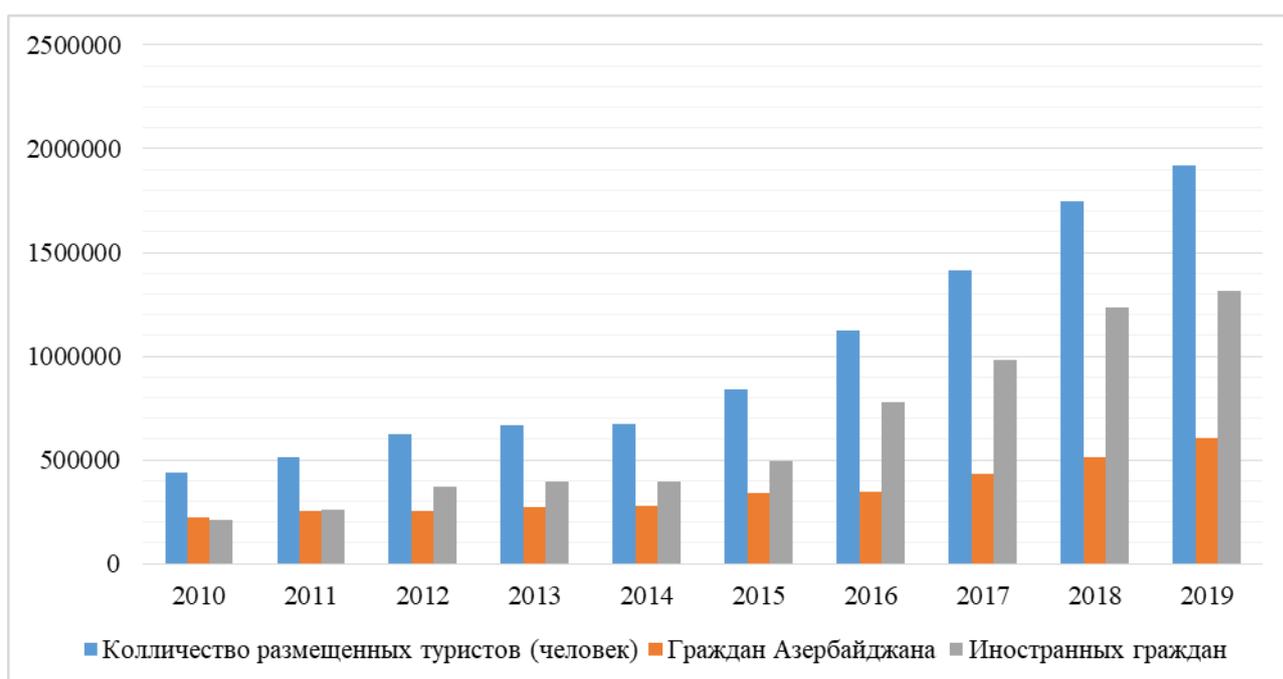
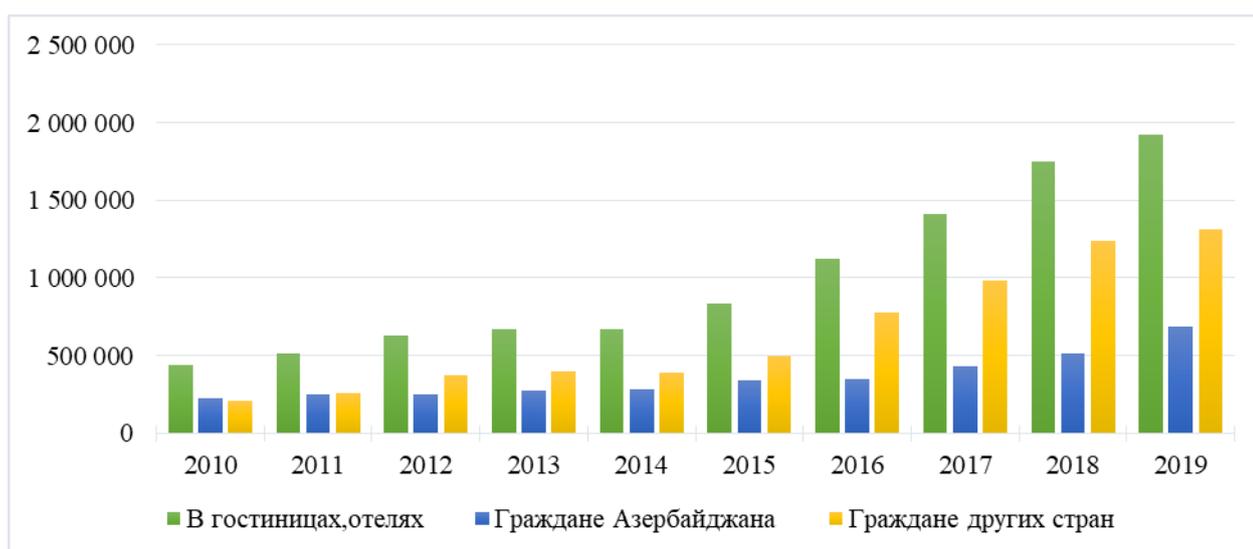


Диаграмма 2.1.6. Количество размещенных туристов (диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))

В показателях по размещению туристов и их распределению в основном лидирующее положение занимают гостиничные комплексы, где наблюдается определенный спад. Так следуя графику наибольшая активность приходится на 2012 год, далее следует спад, достигший своего пика по отношению к базовым показателям. Несмотря на увеличение туристического потока, экономическая активность этих предприятий не эффективна. Так если количество размещенных туристов в 2010 году было 69923, в пик активности в 2016 году оно достигло 101431, то в 2015 году наблюдается снижение показателей до 61965, в последующие годы наблюдается динамичность показателей пик которых приходится на 2019 год на уровне 76133[152]. В данной структуре данной диаграммы основным формообразующим фактором является наличие граждан страны, занимающих основную долю в размещении. По сравнению с иностранными туристами, составившими 28988 человек, 1 753 745 человек зафиксировано персон, что указывает на характерные черты динамики роста развития внутреннего туризма и использования туристической инфраструктуры со стороны граждан страны. (см. диаграмму 2.1.7.).

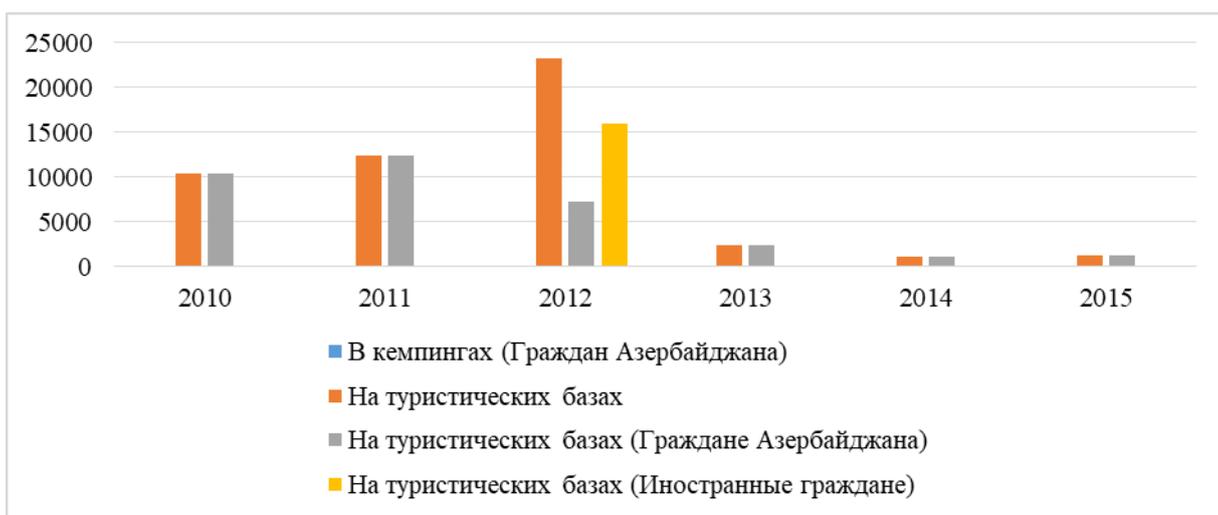


**Диаграмма 2.1.7. Количество размещенных туристов: в гостиницах, отелях (диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))**

В структурных особенностях размещения туристов основное место занимают отели и гостевые дома. На их долю приходится 47547 чел. Доля пансионатов и санаторий составляет 10082 в сравнении с базовым периодом

4366[152]. Существенный рост, наблюдаемый в данных подгруппах в общем итоге демонстрирует негативный спад.

Интерес вызывает отсутствие данных о размещении в кемпингах с 2012 года. Если в базовом периоде там были размещены в 2010 г. 131 чел., то в 2012 г. данная цифра зафиксировала всего 78 чел., остальные годы отсутствие данных можно интерпретировать по-разному. Совершенно иная ситуация сложилась в размещении иных помещений туристов, где наблюдается заметный рост. К сожалению, данные по данной группировки статистического комитета больше не проводятся и поэтому можно ограничиться лишь последними показателями за 2015 год (диаграмма 2.1.8).

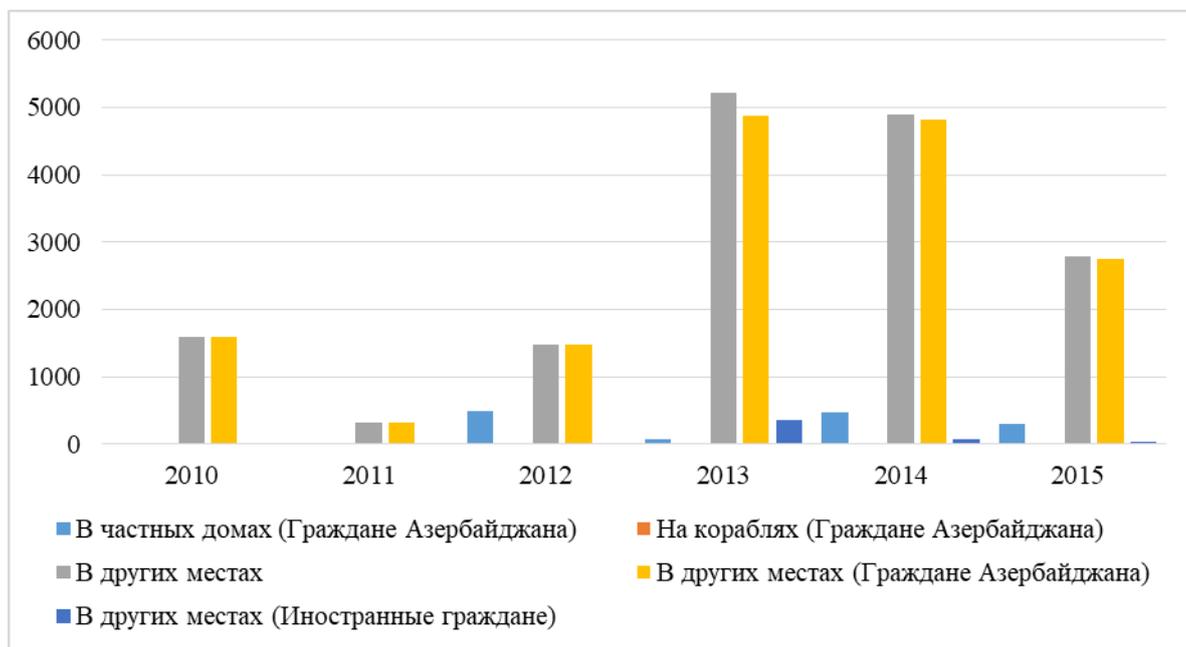


**Диаграмма 2.1.8. Количество размещенных туристов: В кемпингах, на туристических базах(диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))**

Наибольшее количество туристов, посетивших Азербайджан были граждане России в количестве 932984, Грузии 725465, Турции 316628 это заметное снижение по отношению к предыдущим годам, Ирана - 255628, ОАЭ - 68346, Саудовской Аравии - 107230, Украины - 59116, Израиля - 47056, Великобритании - 36914, Казахстана - 47551, Узбекистана - 23507, Германии - 20509 и Италии - 12259[152].

Туристы чаще пользуются частными апартаментами не зафиксированными

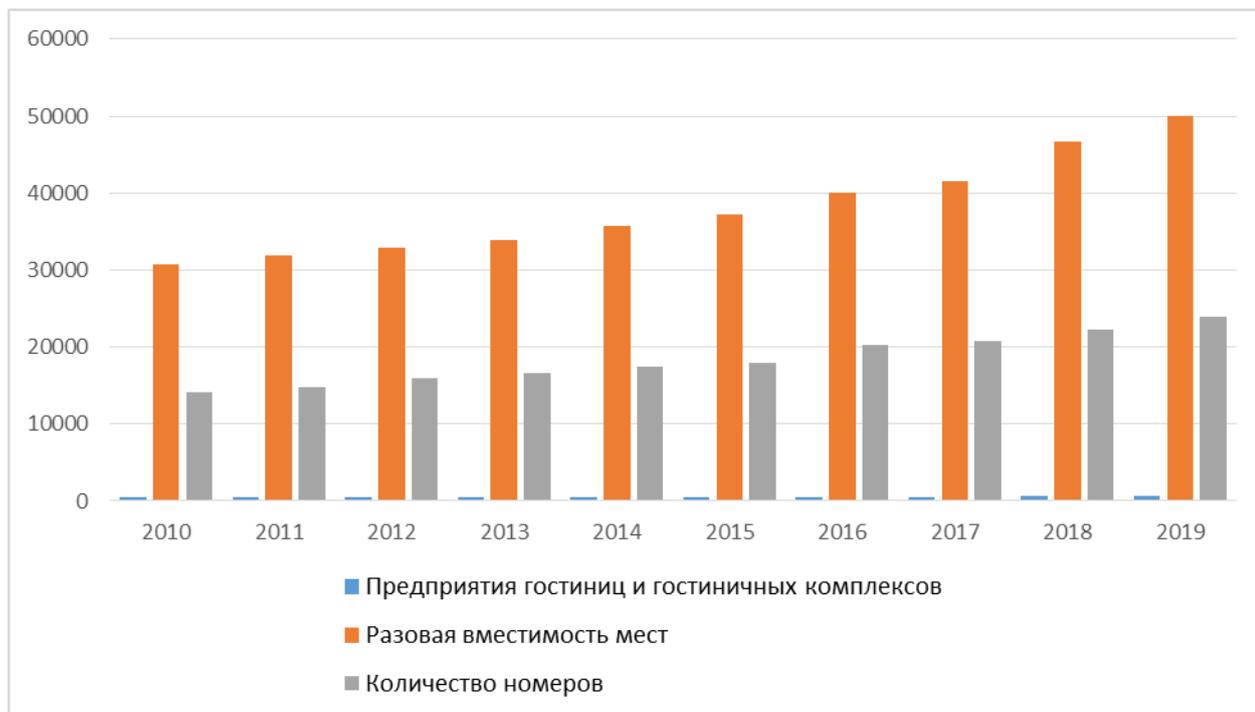
государственными структурами, чем туристической инфраструктурой и составляющими его элементами. Анализ демонстрирует, что местное население и граждане Азербайджана, проживающие в других странах чаще всего, пользуется арендой домов и помещений в различных дестинациях страны, чем туристическими предприятиями. Существуют различные обоснованные причины как экономического, так и социально-психологического характера. (диаграмма 2.1.9.)



**Диаграмма 2.1.9. Количество размещенных туристов: в частных домах, на кораблях, в других местах (диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))**

Одним из основных звеньев туристической инфраструктуры являются гостиничные предприятия. Статистические данные за 2010 г. насчитывали 499 фирм[152], а к отчетному периоду времени за 2019 год их общее количество составило 642 предприятий. Динамика роста количества гостиничных номеров отражает общую тенденцию увеличения туристического потока в страну. Причинами данного фактора являются: изменение рыночного спроса; краткосрочное планирование в стабилизации туристического сегмента. В регионах страны количество гостиничных комплексов и типов достигло 405, хотя на начало отчетного периода насчитывалось всего 385, существенный рост отелей насчитыв-

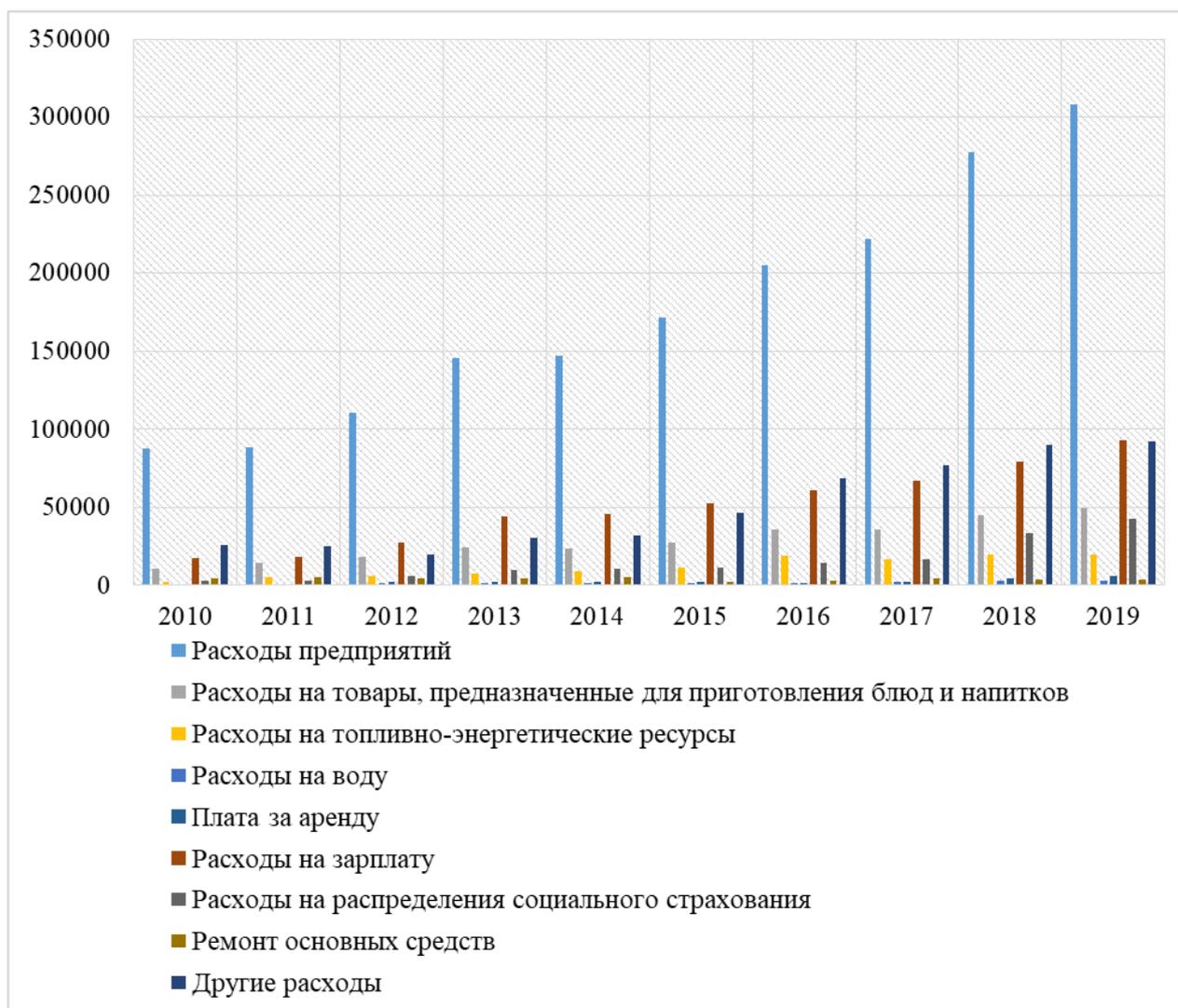
ваются в столице с 114 до 143[152].



**Диаграмма 2.1.10. Основные показатели отелей и предприятий гостиничного типа: количество отелей и предприятий гостиничного типа(диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))**

Изменение статистических данных в пользу развития дестинаций означает изменение приоритета и рыночной корректировки в выборе туристических целей. Объем увеличения туристического потока в дестинациях означает, что туристы, прибывшие в страну с целью рекреационных и иных услуг, заметно увеличили сегментную долю рынка, хотя доминирующим фактором остаются туристы, прибывшие с бизнес целями что, и подтверждают статистические данные. Общие показатели туристов, прибывших в страну с целью туризма в 2019 году, составили 2 863 531 тыс. человек наибольшую возрастная кагорта приходится на 36-45 676 446 тыс. человек, из которых с целью отдыха и рекреации 1 164 010 тыс. человек, с бизнес целью страну посетили 850 507 тыс. человек, только лишь с целью лечения 63 907 тыс. человек, с религиозными целями 16 641. В целях обеспечения их соответствующим размещением номеров в отелях увеличилось количество номеров с 14158 до 23865, в том

числе вместимость самих комплексов с 30793 достигла 46693. Значительное количество вместимости наблюдается в районах с 20753 до 26022. Количество размещенных в данных комплексах персон в 2010 году составила 438,5 тыс., а в 2019 количество достигла 1 919 765 тыс.[152] (диаграмма 2.1.10.)



**Диаграмма 2.1.11. Расходы и доходы отелей и предприятий гостиничного типа: расходы предприятий (диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе “Туризм” [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))**

Фактически статистика подтверждает сомнение в эффективном управлении в отельном бизнесе. Доходность отелей составила 450 188,5 тыс. манат, средне арифметически означает, что туристы потратили 2180 манат, в пересчете за месяц сумма затрат составила 180 манат. Ежедневная сумма расходов составляет приблизительно 60 манат, что не соответствует реальным показателям. Так в среднем цена номера в отелях разных категорий варьируется

в диапазоне от 70 до 150 манат в сутки. В соотношении доходов к расходам, маржа получается в размере 141846. Увеличение расходов связано с ростом затрат на производственные цели в структуре которых преобладают выплаты заработной платы. При общих расходах отелей в 308 342,5 выплаты оплат труда составили 92 745,5. В структуре статей расходов после оплаты труда в основном большие расходы составляют статьи прочие 91 834,7 и расходы, связанные с f&b сервисом 49 446,1 [152]. (диаграмма 2.1.11)

В структуре резервации отельных номеров по количеству дней наибольшее количество составляет время нахождения в отеле с 1 до 3 дней. В ниже приведенной диаграмме графически отображены данные о структуре дней, резервированных для постояльцев.

Несмотря на количество разовой вместимости отельных номеров в объеме 49980, количество зарезервированных на ночь постояльцев составила 3 345 285. В среднем получается, что загруженность номеров составила 4.3% [152]. Увеличение количества турпотока сказалось на деятельности и эффективном функционировании отелей в Азербайджане.

Однако следует отметить, что с точки зрения эффективного управления и решения стратегических задач краткосрочные перспективы не могут обеспечить устойчивое развитие данных туристических предприятий. Несмотря на значительное увеличение номерного фонда отелей их загруженность на основе приведенной статистики составляет всего 40 % от количества номерного фонда. С другой стороны, динамика роста рыночного спроса заставляет предпринимателей искать оптимальные пути механизмов рационального управления. Менеджмент в компаниях, функционирующих на местном рынке в большинстве случаев неадекватно рыночным тенденциям реагирует на изменение конъюнктуры. (диаграмма 2.1.12.)



**Диаграмма 2.1.12. Номерной фонд гостиниц и аналогичных учреждений**

*Источник: (Диаграмма составлена автором на основе данных государственного комитета по статистике в разделе "Туризм" [www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az))*

В общем, на основе приведенной статистики, состояние туристической отрасли, функционирующей в Азербайджане, фрагментарно совершенствует управленческие механизмы, но в общей тенденции развития данного сектора экономики все еще использует неэффективные механизмы управления. Данный вывод следует из статистических данных, приведенных выше. Различные подходы к функционированию предприятий в общем итоге должны учитывать различные индексы и индикаторы характеризующие не только количественные, но и качественные показатели.

Тенденции развития туристической отрасли в экономической структуре нашло свое логическое отображение в государственных программах. Приоритетность выбора этой отрасли заключена в наличии ресурсной базы и соответствующей развитой инфраструктуры, изменяющейся в зависимости от рыночной конъюнктуры. Так в последнее время в сегменте отельного бизнеса появились новые типы гостиничных комплексов, нацеленные на удовлетворение спроса клиентов с ограниченными финансовыми ресурсами.

Совершенствование экономической инфраструктуры задействовало транспортную и логистическую отрасли. Функционирование логистического центра

и совершенствование транспортных узлов (хаб) увеличило спрос на двухзвездочные и отели без звезд.

## **2.2. Сравнительный анализ механизмов корпоративного управления в туристических предприятиях**

Структурные характеристики указывают на особенности и методы управления. Если рассматривать в целом управленческую структуру характерную для Азербайджана, то следует заметить, что большинство отелей за последние десятилетия в большинстве случаев используют корпоративное управление. Масштабное применение корпоративного управления сталкивается с рядом определенных проблем, причины которых, по-моему, мнению, в отсутствии информированности об особенностях, методах и принципах данного вида управления. Каждое туристическое предприятия адаптирует различные организационные структуры в своих компаниях для создания эффективных механизмов систем управления. Выбор организационной структуры воспринимается порой без определенных критериев необходимых для адаптации в фирме. Главными факторами выбора критериев должны быть количество штатных единиц и персонала, географическая сегментация рынков в которых представлена компания, масштабы рыночного охвата и филиалов, исследовательские работы, проводимые в компании для создания либо усовершенствования продукции. Специфика отельного бизнеса формирует следующие критерии организационной структуры: количество управленческих уровней должно быть минимальным для выполнения определенных задач без потери значительного времени; консолидированная помощь сотрудников и установление коммуникаций между ними; удовлетворение потребностей клиента.

Следует особо отметить тот факт, что неправильный выбор организационной правовой структуры может существенно повлиять на эффективное выпол-

нение основных функций менеджмента. В целях предотвращения данного рода негативных явлений структурные изменения в компании обязательно должны отображаться в самой структуре. Создание вспомогательных структур и субструктур, подчиненных общему менеджменту совершенствует процесс реализации поставленных задач и позволяет анализировать полученную информацию в течение короткого срока времени. С другой стороны, в целях эффективной организации всего хозяйственно-производственного процесса прорабатывается технический механизм воплощения и детализируется каждая стадия выполнения поставленной задачи.

Существуют различные виды организационно-правовой структуры, созданные для адаптации эффективного управления компанией в зависимости от рыночных тенденций. В научной литературе они подразделены на семь видов. Две из которых являются упрощенным вариантом структурных подразделений. Линейная и функциональные структуры функционируют в малых предприятиях, поэтому автором данной диссертации не будут детально рассмотрены. Следующие три считаются наиболее оптимальным механизмом. Линейно-функциональная структура формируется за счет включения различных функциональных подразделений, подчиненных линейным менеджерам. Иерархическая структура включает в себя три управленческих уровня. Задачи, поставленные высшим руководством, детализируются средним управленческим составом и исполняются на низшем уровне управления. При широком ассортиментном ряде продукции обычно используется дивизиональная структура управления.

Особенностью дивизиональной структуры является деление департаментов на отдельные подгруппы для каждого товара либо географического региона. Каждый из дивизионов является независимым по отношению к другим подразделениям и ответственен в рамках своей компетенции. Дивизионы имеют свои структурные подразделения, подчиненные только лишь данному департаменту. Департаменты в свою очередь подчинены общим управленческим структурам, которые подотчетны высшему органу управления.

Матричная структура управления сочетает вертикальные линейные и

функциональные связи управления с горизонтальными. Данное сочетание позволяет эффективно управлять организацией. Сама структура сложная так как в ее управленческих ресурсах наличие большинства департаментов и отделов. Отделы и департаменты могут функционировать постоянно, осуществляя основные функции менеджмента и проектные созданные для осуществления и претворения определенной задачи организации.

Использование смешанных организационных структур организациями призвано более гибко отвечать рыночным тенденциям и конъюнктурным изменениям на рынке. Поэтому компании при создании организационных структур учитывают не только степени и уровни управления, но и характер изменений[33,с.335-354].

Корпоративная структура управления, предложенная МФК на основе общих принципов управления, считается наиболее оптимальным механизмом управления. Управленческая структура фактически дублирует материнскую структуру. В системе распределения прав и обязанностей наибольшее внимание уделяется оптимизации делегирования полномочий и их адаптации в общую базовую структуру для повышения эффективности в принятии решений и контроле. Наличие большого количества субструктуры подразделений создает определенные бюрократические препоны в реализации задач требующих незамедлительного решения[155].

Высшим органом управления отелями считается Общее Собрание Акционеров осуществляющих свою деятельность посредством делегирования прав и обязанностей Совету Директоров, которому подчинены все структурные подразделения, наделенные полномочиями в рамках своей компетенции. Такая структура позволяет детализировать управленческий процесс для эффективного управления. Это позволяет совмещать осуществлять функции контроля и коммуникации. Наличие общих департаментов, подчинённых и взаимозависимых со средним звеном управления создает функциональные коммуникационные особенности, связанные между собой.

Распределение прав и обязанностей осуществляется посредством линей-

ных менеджеров, которые наделены компетенцией со стороны высшего руководства. Линейные менеджеры контролируют операционную деятельность отелей и им подчинены субструктуры посредством которых осуществляется реализация стратегических планов и задач. [19]

К сожалению, в большинстве туристических предприятий не используется корпоративная структура управления. Это относится к туристическим агентствам, операторам, сети ресторанов, кафе. Поэтому анализ будет проводиться только в сетевых гостиничных комплексах. Для анализа структуры управления были выделены следующие гостиничные комплексы Four Seasons, Hyatt Regency, Hilton, Marriot, Fairmont. Анализ структурных характеристик в отеле Hyatt Regency демонстрирует использование смешанной структуры, призванной обеспечить эффективность управления.

Рассматривая данный аспект на анализе гостиничного комплекса Hyatt-Regency были сделаны следующие заключения. В целях обеспечения данного фактора были созданы вспомогательные органы управления обеспечивающие коммуникационные аспекты взаимодействия между генеральным менеджером и управляющим департаментом в состав которого входят директора различных комитетов. Создание такой субструктуры подразделений обеспечивает простоту и усиливает частоту коммуникационных сигналов посредством передачи, кодировки и декодера информационных сигналов от коммуникатора непосредственно к исполнителям.

Функциональное назначение структурных подразделений обеспечивает продуктивность процесса посредством делегирования полномочий. Так в случае отсутствия генерального директора, его функциональные обязанности выполняет финансовый директор, входящий в состав Совета Директоров или в данном случае ведущий комитет (операционный совет). Следует отметить тот факт, что распределение полномочий и обязанностей создано таким образом, что бюрократический аппарат обеспечивает иерархию передачи информации необходимым структурам и подразделениям в течение короткого времени. Заседание общего собрания директоров проводится дважды в неделю. Необходи-

димом обратить внимание, что средствами коммуникационного общения в отеле являются сематические, вербальное и невербальное. Также со стороны сотрудников в целях достижения благоприятного климата и формирования деловой среды используются эмпатия и открытость.[8]

Как видно из схемы 2.2.1, представленной ниже в структуре отеля представлены все три уровня управления. Несмотря на отсутствие Общего собрания акционеров управленческие механизмы соответствуют стандартам корпоративного управления.

Общая структура механизмов управления создана с учетом всех элементов функционального предназначения. Отсутствие определенных департаментов в корпоративной структуре заменено упрощенной формой управления для эффективности в обеспечении принятия решений и их моментального воплощения. Несмотря на многогранность и сложность структурных подразделений логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов позволяет достижению цели. В течение изучаемого периода времени изменения рыночной конъюнктуры внесли изменения в организационную структуру. Продажа части активов акционерам Hyatt Regency со стороны исполняющего директора Паола Парвиза существенно повлияли на уменьшение штатной численности персонала и позволили сократить некоторые департаменты. В результате реструктуризации уменьшилась рыночная доля отеля на местном рынке туристических услуг.

Отсутствие комитета по внутреннему аудиту восполняется аудиторской проверкой со стороны материнской компании и осуществляется дважды в год. Основными ключевыми целями проверки становятся соответствие стандартам отеля и кодексу поведения, другим его диапазоном становится финансовое состояние. Функции корпоративного секретаря осуществляет специалист отдела по управлению человеческими ресурсами. В результате упрощения организационной структуры отдельная должность корпоративного секретаря была упрощена, а его функции были переданы в подчинение общего функционального департамента. В данном случае решение по реорганизации данного отдела обоснован-

но, так как управление прямое и осуществляется головным офисом компании.

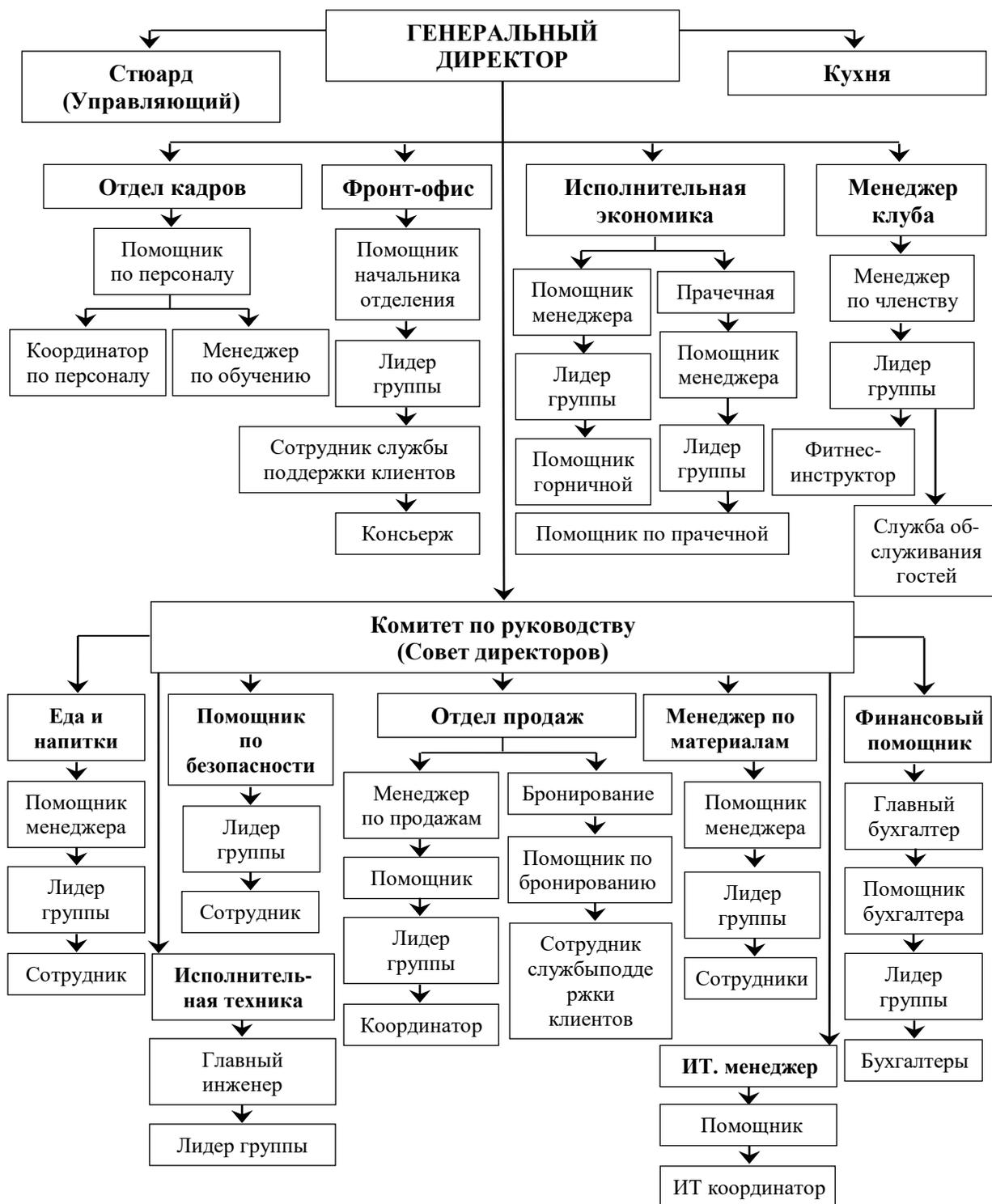


Схема 2.2.1. Организационная структура управления отеля Hyatt Regency (Схема составлена автором на основе данных отеля)

Функции комитета по назначению управляющего состава осуществляет генеральный менеджер на основе собственной оценки деятельности менеджеров среднего звена. Перфоманс линейных менеджеров формируется на основе пока-

зателей эффективности управления в течение года.

Функции по поощрению управляющего состава осуществляются генеральным менеджером стимулирующим процесс мотивации и предлагающим основному материнскому филиалу наиболее подходящие кандидатуры для филиалов за пределами страны.

Принципы корпоративного управления не задействованы в полной мере, так как сам сетевой отель подчиняется напрямую материнской компании. Следует принять во внимание тот факт, что некоторые из принципов корпоративного управления все же задействованы. Два принципа корпоративной социальной ответственности и принцип соблюдения интересов акционеров. В рамках первого принципа корпоративного управления со стороны гостиничного комплекса осуществляются мероприятия по социальной ответственности. Отель периодически осуществляет спонсорства над домами сирот и престарелых. Все данные мероприятия осуществляются периодически в течение года. Филантропическая деятельность отеля закрепляет позиции отеля не только в формировании позитивного имиджа, но и увеличивает рыночную долю.

Механизмы управления предусматривают коммуникационные и функциональные особенности в рамках процедур ценности, описанных в кодексе поведения. Кодекс поведения предусматривает поведенческие аспекты как в рамках внутренних коммуникаций, так и во взаимосвязи с внешним окружением. В данной интерпретации уместно отметить осязаемые и неосязаемые факторы. Экспорт ценностей происходит посредством непосредственного контакта персонала отеля с постояльцами. В данном случае используемыми инструментами становятся не только семантические элементы, но и вербальное и невербальное общение. Коммуникационные аспекты взаимодействия между руководством, персоналом и клиентами формирует ассоциативность имиджа гостиничного комплекса. Клиенты, покидая отель позиционируют его с предоставленным сервисом. Поэтому задачами отеля становятся не краткосрочные цели, а долгосрочное взаимоотношение с потребителями. Не считая незначительных нарушений в процессе деятельности считаю

необходимым, отметить тот факт, что в целях увеличения качества предоставляемого сервиса в гостиничном комплексе действует система обучения персонала на постоянной основе. В данной системе задействован департамент управления человеческими ресурсами. Этот департамент также компетентен в мотивации персонала, но его функциональные обязанности в процессе стимулирования и отбора менеджеров ограничен должностными полномочиями, данный процесс регулируется только лишь компетенциями генерального менеджера.

Посредством научного метода исследования для получения первичной информации автор диссертации провел интервью с начальником департамента продаж Катериной Пономаренко и выяснил структурные особенности управления, а также конкурентные позиции отеля на локальном рынке. Так в особенностях управления Бакинского филиала является прямое и региональное подчинение основным структурам компании в Цюрихе и Чикаго. Пономаренко оценивает конкурентные позиции отеля в рыночном сегменте как стабильное и устойчивое. В течение последних двух лет гостиничный комплекс внес коррективы в стратегию компании. Изменению стратегии способствовали ряд фактов, влияющих на деятельность отеля. После 2014 года, когда стали открываться представительства других сетевых бренд отелей, позиции отеля на локальном рынке и долевое распределение изменилось. Отель не смог сохранить за собой лидерство, изменение спроса и предложения на рынке вследствие его перенасыщенности изменили баланс соотношения. В течение последующих лет несмотря на доходность отеля, положение на рынке туристических услуг оказывало воздействие на деятельность гостиничного комплекса. Снижение доходности отеля вследствие переезда части корпоративных клиентов заметно сказалось на стратегии компании адаптированной на локальный уровень. Руководство компании приняло решение об реструктуризации департаментов и изменении стратегии. Назначение Пономаренко фактически антикризисное управление компанией. В течение последних трех лет были осуществлены такие стратегические изменения как ребрендинг отеля, разделение продукции и услуг на ассорти-

ментный ряд, позиционирование и ценовая политика удовлетворяющая потребности различных рыночных сегментов. Изменения оказали воздействие на прибыли компании и увеличили окупаемость номерного фонда отеля. Процент окупаемости составляет 65%, что для отеля означает показатель прибыльности.

К сожалению, из-за невозможности получения статистической информации по другим отелям проведение анализа будет осуществлено на основе данных полученных о деятельности гостиничных комплексов на глобальном уровне. С целью проведения сравнительного анализа рассмотрим организационную структуру и деятельность местных и зарубежных сетей отелей.

Гостиничный комплекс Hilton в целях обеспечения эффективности выполнения основной миссии отеля, представленной различными филиалами во всем мире сформировали адаптивную структуру управления[144][147]. Общая структура корпоративного управления представлена ниже на схеме[148].

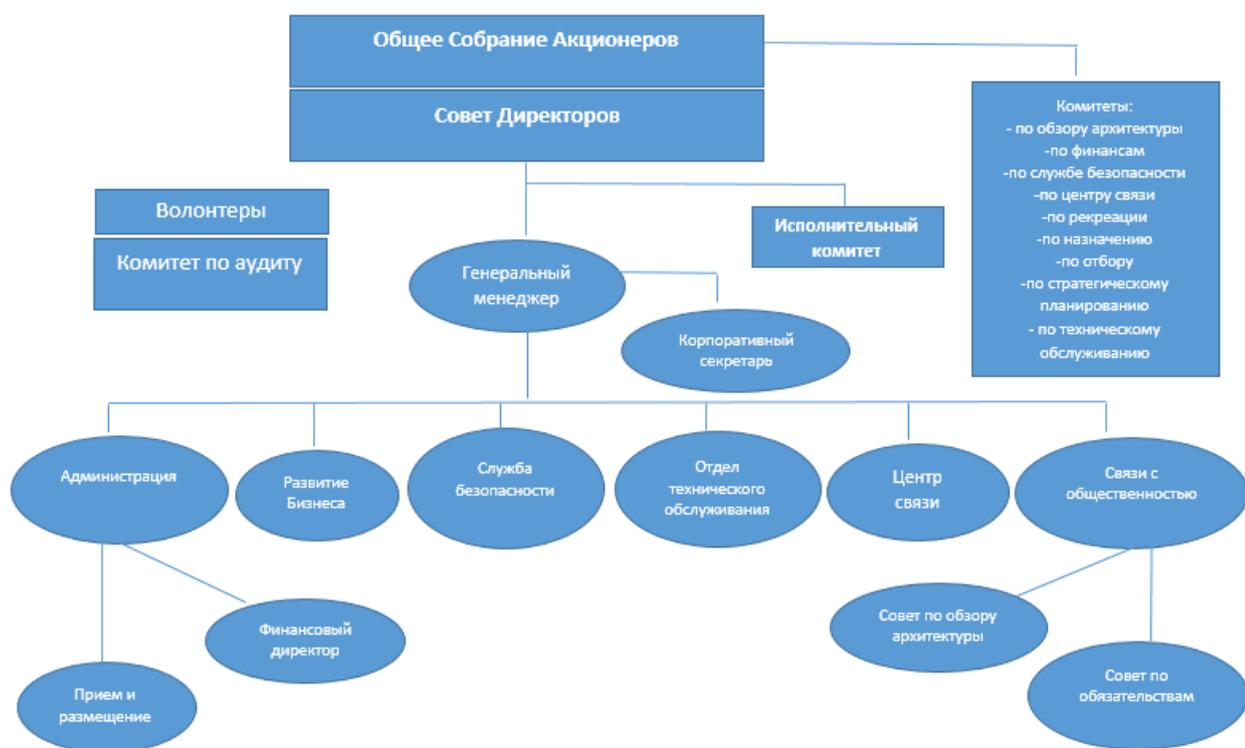


Схема 2.2.2. Организационная правовая структура отеля Hilton(Схема составлена автором на основе данных отеля)

Как видно из данной схемы материнская компания представляет с собой корпоративную структуру, контролирующую различные функциональные под-

разделения, в компетенции которых организация и контроль всех подразделений и субструктур, осуществляющих деятельность во всем мире. Данный вариант линейно-функционально-матричной структуры адаптирован для осуществления эффективной деятельности компании в различных рыночных сегментах. Филиалы и франчайзинге имеют сходную структуру управления, но ограничены только структурными подразделениями. Корпоративная надстройка в большинстве которых отсутствует. Причинами этому в филиалах является прямое правления осуществляемое посредством делегирования полномочий генеральному директору, наделенному определенными компетенциями. Компании, использующие франчайзинг Hilton, соблюдают стандарты компании так как юридически зависимы от бренда соглашением, поэтому основные комитеты и подразделения обязательно дублируются. Корпоративная этика и ценности для всех комплексов являются основополагающим, для контроля над соблюдением приоритетов компании и внутреннего корпоративного кодекса отель проводит аудит [144].

Вследствие отсутствия необходимого аналитического материала, не предоставленного отелем, автор сделал анализ на основе наблюдения и интернет материалов материнской компании.

Гостиничный комплекс J.W.Marriot использует смешанную организационную структуру контролирующую различные подразделения и рыночные сегменты отеля. Данная структура характеризуется наличием корпоративной надстройки управления и основных отделов функционирования. Схема 2.2.3 демонстрирует функциональность и внутренние институты корпоративного управления[149]. Централизация власти сосредоточена в руках топ менеджмента компании. Подразделениями отеля выступают различные его бренды, осуществляющие деятельность по всему миру. На региональном уровне структура управления имеет упрощенную структуру, так как в функционировании некоторых департаментов нет надобности[145].

Региональная и локальная структуры управления осуществляются следующим образом: корпоративное управление представлено основными

департаментами управления в лице генерального менеджера с делегированными ему полномочиями и должностной компетенцией, функции операционного контроля осуществляет исполнительный директор, которому подчинены функциональные департаменты.

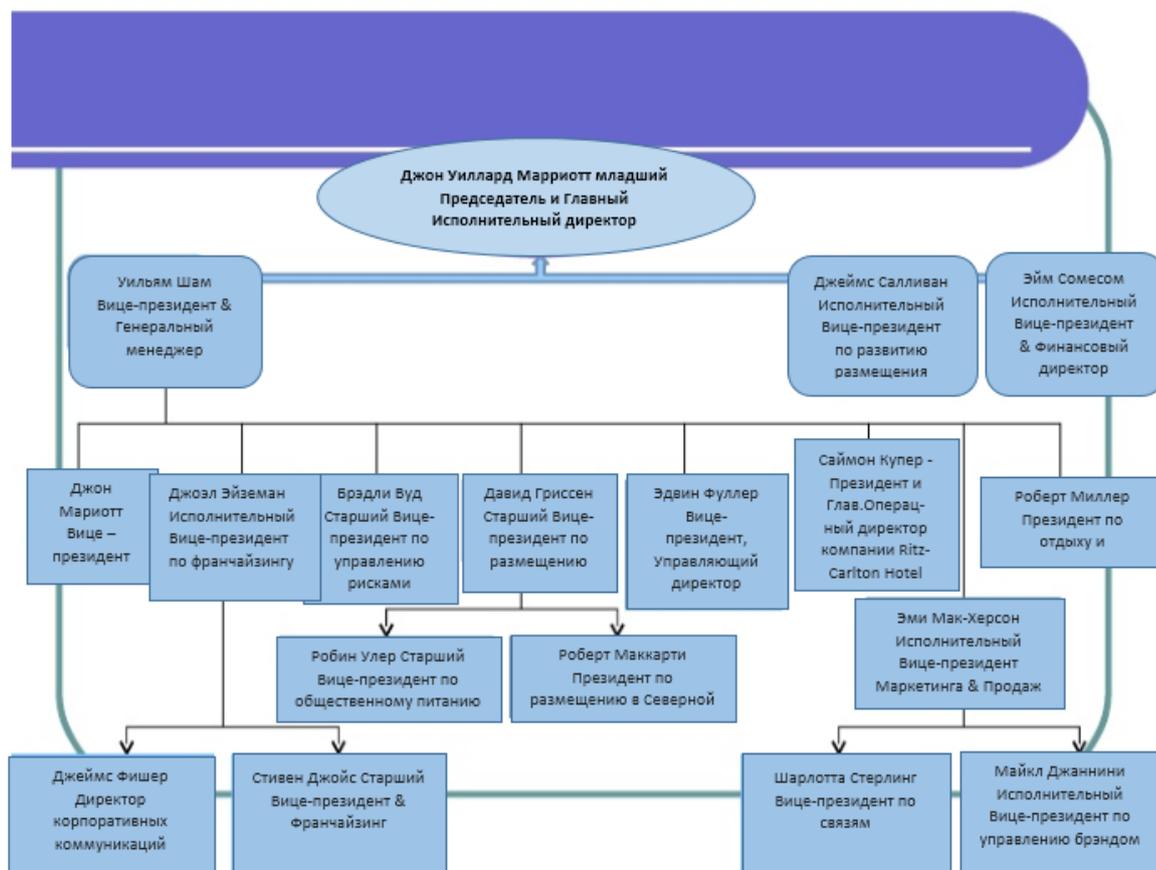


Схема 2.2.3. Организационная правовая структура отеля Marriott (Схема составлена автором на основе данных отеля)

На схеме 2.2.4 представлена упрощенная схема организационной структуры используемая в филиалах и во франчайзинге[150]. В рамках социальной корпоративной ответственности отель проводит масштабную политику, однако в Азербайджане оно ограничено лишь незначительной помощью домам сирот и престарелых[149].

Вследствие отсутствия необходимого аналитического материала, не предоставленного отелем, автор сделал анализ на основе наблюдения и интернет материалов материнской компании[150].

Гостиничный комплекс Inter Continental Hotels Group куда входит отель

HolidayInn использует линейно-функциональную структуру. Высший уровень управления и структурные подразделения формируются на основе принципа корпоративного управления. Структурные подразделения подчинены пяти основным департаментам, осуществляющим контроль и коммуникации в передаче и получение информации.



Схема 2.2.4. Организационная структура отеля Marriott (Схема составлена автором на основе данных отеля)

Генеральный менеджер является связующим звеном между акционерами и линейными менеджерами. Для осуществления эффективного контроля трижды в неделю проводится совещание в процессе которого принимаются решения по операционным вопросам в деятельности компании и анализируются отчеты департаментов. В компетенцию департаментов входят только распределенные и делегированные им полномочия и компетенции. Фактически департаменты организации осуществляют функции корпоративного управления, предусмотренные внутренними институтами, в данном случае Совета Директоров. Частота совещаний связана, прежде всего, со специфичностью отрасли. Отсутствие

вспомогательных внутренних институтов корпоративного управления восполняется функциональными подразделениями, входящими в основную организационную схему.

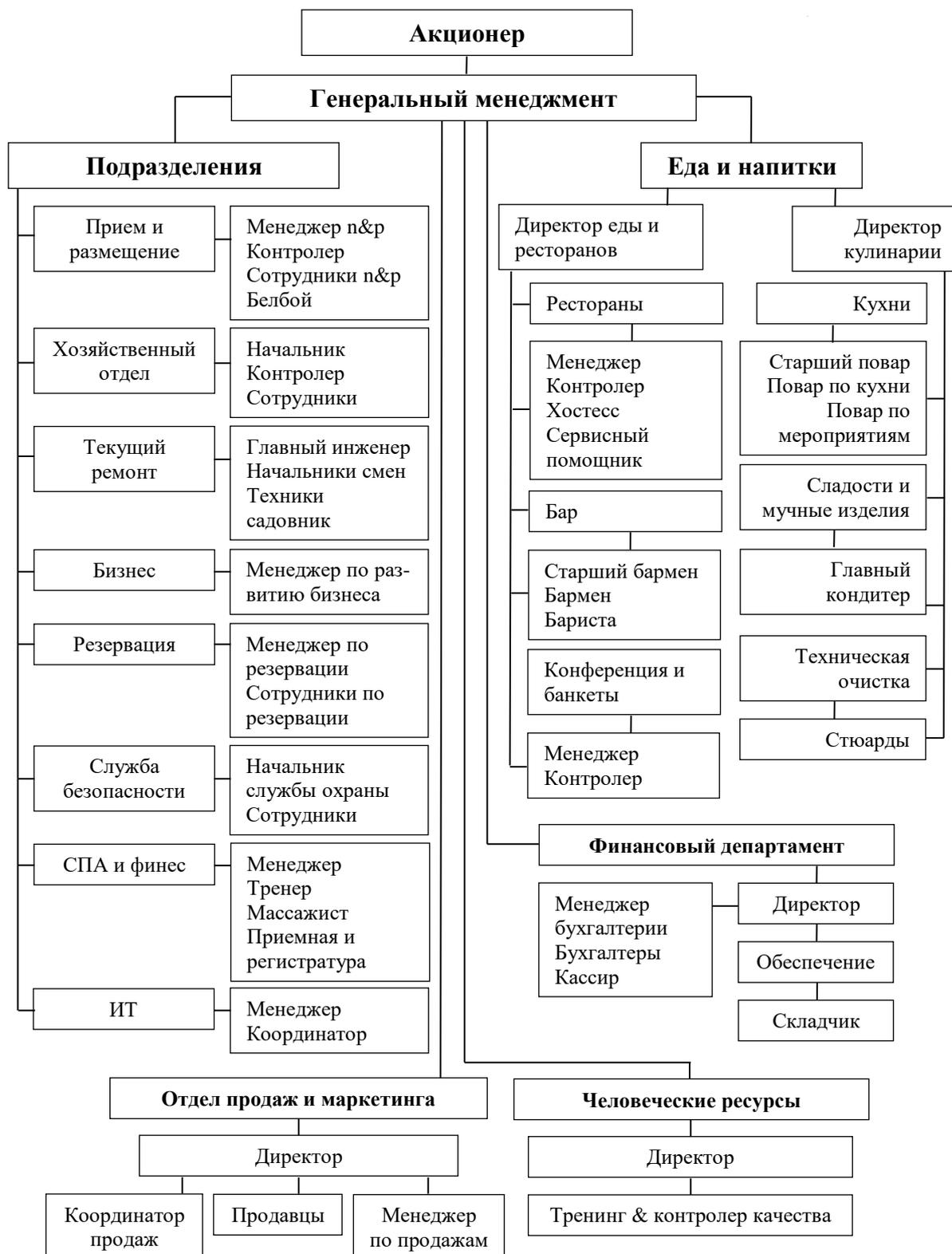


Схема 2.2.5. Организационная структура отеля Holiday Inn(Схема составлена автором на основе данных отеля)

В схеме 2.2.5. коммуникационные особенности распределены векторами передачи и получения информации как сверху, так и снизу. Схожесть рассмотренных выше компаний дает возможность для формирования идентичности управленческих структур и подразделений.

### **2.3. Оценка эффективности механизмов управления и основные проблемы развития корпоративных структур в туристическом секторе Азербайджана**

Для оценки эффективности управления необходимы следующие критерии, по которым проводится оценка и анализ. По мнению Р. Джона эффективность должна учитывать следующие критерии:

Финансовое состояние туристического предприятия характеризующая рациональное распределение финансовых потоков, ликвидности и рентабельности.

- ✓ Контроль над исполнением целей организации
- ✓ Система подчинения и коммуникационные особенности в организационной структуре
- ✓ Соблюдение ценностей компании со стороны персонала
- ✓ Соблюдение корпоративных принципов управления[93,с.672].

Другие авторы в том числе Кабушкин, учитывают критерии эффективности посредством оценки организационных структур, самого управления, удовлетворенность персонала. Таким образом, критерии формируются следующим образом:

- ✓ Измерение экономической эффективности туризма
- ✓ Валовой вклад туризма в национальную экономику
- ✓ Валовые экономические издержки от туристической деятельности
- ✓ Чистый экономический вклад туризма в национальную экономику
- ✓ Резервы, повышающие величину этого вклада.

В частности, он предлагает проводить расчет таким образом:

Коэффициент эффективности организационной структуры управления

$$K_{\text{э}} = \frac{P_{\text{п}}}{Z_{\text{у}}}$$

$P_{\text{п}}$ – конечный результат, полученный от функциональной организационной структуры управления,  $Z_{\text{у}}$ – затраты на управление (фонд з/п, расходы на содержание помещений и т.д.). В данном случае для проведения оценки эффективности организационной структуры необходима консолидированная или бухгалтерская отчетность. Далее он предлагает формулу оценки эффективности управления следующим образом:

Эффективность управления:

$$K_{\text{эф.у}} = 1 - \frac{Q_{\text{у}} \times L_{\text{чп}}}{F_{\text{т}} \times E_{\text{о.ф.}}}$$

$K_{\text{эф. у}}$ – коэффициент эффективности управления,  $Q_{\text{у}}$ – затраты на управление на одного человека,  $L_{\text{ч.п.}}$ – удельный вес численности управленческой работы в общей численности работающих,  $F_{\text{т}}$ – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств на одного работника).

$E_{\text{о.ф.}}$ – фондоотдача (условно чистая продукция, приходящая на финансово основных и оборотных фондов)[23,с.518] .

Для проведения анализа данных по критериям, указанным выше, необходима информация, предоставленная туристическими предприятиями. К сожалению, автор не обладает полнотой информации и отсутствие данных будет восполнено показателями годовых отчетов, опубликованных в интернете. В данном случае проведение управленческого и финансового анализа будет проводиться посредством публикуемой аудиторской отчетности.

Анализируя гостиничный комплекс Hyatt Regency согласно годовому отчету компании и динамике изменений в течение 10 лет, состояние организации можно оценить следующим образом:

Финансовые индикаторы компании демонстрируют положительные тенденции роста активов и инвестиционную привлекательность в течение последних лет. Структура капитала и основные показатели в течение аналитического периода, после финансового экономического кризиса 2008 года стабилизируют-

ся и приближаются к базовым показателям докризисного периода. Прибыль компании в 2020 году составила 2.066 млрд.дол, что по отношению к предыдущему году меньше на (58.84)% .

Показатели соотношения доходности активов (ROA) сформировались на уровне (8.01), в сравнении с базовым уровнем 9.54. В течение десяти лет динамика изменялась несколько раз. Кризис негативно повлиял на рыночную активность компании, финансовые индикаторы в течение кризиса продемонстрировали негативную тенденцию, что естественно сказалось на ключевых показателях, хотя в прибыли компании наблюдается рост по отношению к базовому уровню. В соотношении собственного капитала к заемному (DOL) на уровне 1.05 по отношению к базовому показателю 0.51. Рентабельность собственного капитала (ROE) (19.60) к 20.07. Финансовое плечо на уровне 2.84 к 2.12. Финансовое состояние компании с учетом всех показателей можно охарактеризовать как стабильно устойчивое, хотя в структуре самого капитала некоторые показатели находятся в зоне финансового риска.

Финансовое состояние компании Hilton устойчивое. Основные финансовые индикаторы в соотношении основного капитала к заемным средствам, процентам и долговым обязательствам в течение шестилетнего периода показывают устойчивое положение компании на рынке. Прибыль компании в 2020 году составила 4.307 млрд.долл. Показатели рентабельности заметно понизились по сравнению с 2019 годом и составили (4.51) (ROA), в показателях ROE наблюдался рост, составивший 58.25 против 31.59, ROIC также повысился до уровня 14.24. Показатели эффективности демонстрируют постоянный рост в течение последних шести лет. Ликвидности капитала возросли, а соотношение финансового плеча заметно увеличилось до уровня 25.40, что фактически означает увеличение заемных средств, увеличение также наблюдается в пропорции соотношения заемного капитала к собственному капиталу и составила 13.19.

Финансовое состояние компании Marriott в течение анализируемого периода следует считать менее устойчивым. Прибыль компании составила в 2020 году 10.571 млрд.долл. Показатели финансового левериджа составили в 2020

году 57.44, высокая рентабельность инвестиций дает возможность интерпретировать уровень роста левериджа, постоянным вложением финансовых средств как за счет собственных, так и привлеченных. Наблюдаемый рост активов в течение последних шести лет до 13.80 и его резкое падение (1.07) (ROA) означает существенное уменьшение финансовых средств быстрой окупаемости, ROE составившие (47.13) увеличилось в два раза, означающий, что в структуре оборачиваемости капитала существуют определенные риски, ROIC составила 0.32 по сравнению с предыдущими годами возросло примерно на два уровня, показатель окупаемости вложенных инвестиционных средств возвращается в течение среднего уровня возврата средств. Показатели эффективности демонстрируют снижение по отношению к базовому периоду, несмотря на выравнивание, наблюдаемое в отчетный период. Ликвидность капитала возросла, хотя и не достигла определенных показателей устойчивости, но демонстрирует позитивные тенденции. Показатели быстрой и текущей ликвидности для привлечения инвестиционного капитала, в целом приблизились к единице, составили 0.49 и соответственно 0.46. Соотношение долговых обязательств к активам составил 23.32.

Финансовое состояние компании Inter Continental стабилизируется после кризисного периода. Прибыль компании в 2020 году составила 2.394 млрд.долл. Показатели финансового левериджа составили в 2020 году 12.2, основных активов компании 0.53 (ROA) в соотношении с ROE составившие 329.2 увеличились в два раза, и означают, что в структуре оборачиваемости капитала существуют определенные риски, ROIC составила 30.66. Показатели быстрой и текущей ликвидности для привлечения инвестиционного капитала в целом приблизились к единице, составили 1.20 и соответственно 1.12. Соотношение долговых обязательств к активам составил 4.01.

Характеризуя сравнительные показатели отелей, необходимо отметить, что они были распределены по трем группам: ликвидность, рентабельность и эффективность.

Таблица 2.3.1. Сравнительные показатели финансового состояния отелей(Таблица составлена автором на основе финансовых показателей)

Финансовое состояние																
ода	Показатели текущей ликвидности				Относительная ликвидность				Финансовое плечо				Задолженность к собст-му капиталу			
	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтинентал	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтинентал	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтинентал	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтинентал
011	,37	,8	,52	,67	,69	,37	,38	,62	4,62	,56	,67	,43	,78	,25	,7	,22
012	,2	,84	,53	,85	,68	,49	,4	,76	1,76	,58	,67	0,59	,77	,25	,7	,03
013	,11	,34	,71	,72	,68	,87	,45	,63	,09	,71	,67	0,59	,9	,27	,7	,03
014	,11	,34	,63	,99	,74	,49	,39	,59	,5	,76	,67	0,59	,43	,3	,7	,03
015	,05	,02	,43	,17	,69	,72	,37	,12	,3	,9	,67	2,2	,72	,26	,7	,01
016	,33	,23	,65	,69	,95	,91	,49	,55	,44	,99	,51	2,2	,80	,37	,53	,01
017	,90	,37	,46	,69	,73	,93	,40	,55	,91	,18	,42	2,2	,16	,41	,1	,01
018	,76	,27	,42	,00	,60	,04	,38	,90	5,40	,08	0,6	2,2	3,19	,44	,83	,01
019	,72	,57	,47	,67	,63	,27	,39	,56		,12	5,63			,51	5,43	
020	,73	,60	,49	,20	,64	,23	,46	,12		,84	7,44			,05	3,32	

Сравнительные показатели по четырем отелям демонстрируют различные диапазоны инвестиционной привлекательности [133][134][135][136]. Так нормативное значение показателей текущей ликвидности должны быть не меньше чем 1,5. Показатель текущей ликвидности демонстрирует соотношение активов к обязательствам. Показатель быстрой ликвидности (quickratio, acid-testratio) характеризует аккумуляции финансовых средств организации к погашению своих краткосрочных обязательств за счет продажи ликвидных активов. Ликвидные активы составляют в данном случае денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, а также краткосрочную дебиторскую задолженность (по другой версии – все оборотные активы, кроме наименее ликвидной их части - запасов). В данном случае наиболее близкими к данному

показателю являются гостиничные комплексы Hilton и HyattRegency. Показатель быстрой ликвидности у данных гостиничных комплексов составляет 1.73 и 1.20., что ближе всего к 1 являющейся нормой. При значении коэффициента менее 1 ликвидные активы не покрывают краткосрочные обязательства, а значит, существует риск потери платежеспособности, что является негативным сигналом для инвесторов.

Интерпретировать значение показателя ликвидности на основе только капитала может не соответствовать действительности, поэтому необходимо рассмотреть его в соотношении других финансовых показателей.

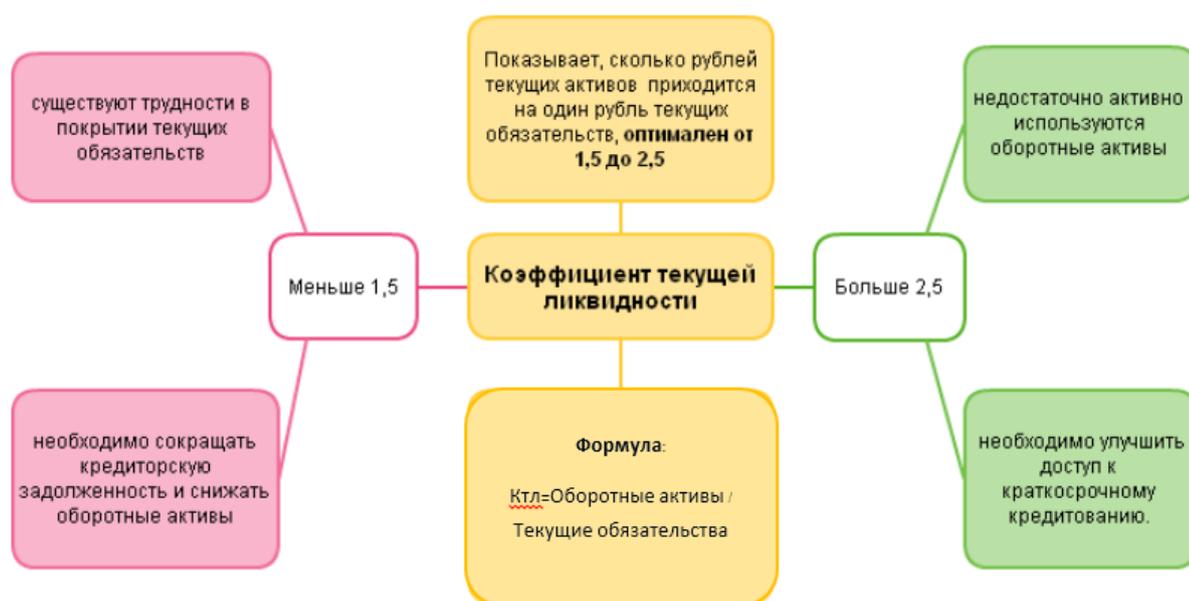


Схема 2.2.6. Коэффициент текущей ликвидности(Схема составлена автором посредством анализа научной литературы)

Коэффициент финансового левериджа(debt-to-equityratio) является индикатором соотношения заемного к собственному капиталу. Показатели финансового левериджа являются значимыми для привлечения заемного капитала при формировании финансового рычага, обеспечивающего стабильность оперативной деятельности и повышения эффективности вложенных собственных средств компании. При этом следует учесть тот факт, что при больших значениях

эффективность финансового рычага производит обратную тенденцию потери финансовой независимости и неустойчивое финансовое положение. Наиболее оптимальным значением при учете коэффициента является показатель 1.5 означающий соотношение 60/40 % заемного к собственному капиталу. Значение ниже означает упущенные возможности использования финансового рычага в целях повышения рентабельности собственного капитала за счет заемных средств. Как видно из таблицы Hilton и Marriott наиболее оптимально используют финансовый рычаг для получения эффекта рентабельности собственных средств. Соответственно значению в 25.4 и 57.44, что является оптимальным для привлечения заемных средств и наименее уязвимым для потери финансовой независимости. Компания InterContinental в значение коэффициента в 4.01 задействовало дополнительное привлечение заемных средств. В данном случае для реализации проектов оно увеличила долговую нагрузку в структуре средств капитала. Тенденции увеличения показателей соотношения заемных средств к собственным приведет к неустойчивому финансовому положению. Гостиничный комплекс Hyatt с показателем 1.05 использует внутренние финансовые ресурсы и обычно не прибегает к использованию заемных средств. Финансовая политика компании нацелена на использование финансовых ресурсов целью, которой является уменьшение риска в структуре капитала. В течение долгового периода времени показатели финансового левериджа были не более чем 1.7. На схеме показаны значения финансового рычага[130]



Схема 2.2.7. Коэффициент капитализации(Схема составлена автором посредством анализа научной литературы)

Показатели финансового плеча демонстрируют эффективность использования финансового рычага, оптимальный размер плеча варьируется от 0.5 до 0.7. Следует учитывать тот факт, что при повышении значения финансового плеча увеличиваются финансовые риски. Так при малом значении показателя компания упускает возможность увеличения чистой прибыли. Величина данного показателя зависит от показателей рентабельности активов в соотношении финансового плеча от 30 до 50%. Соотношение финансового плеча и рычага с показателями ликвидности дает возможность интерпретации компаний к покрытию долговых обязательств посредством ликвидности предприятия. Наиболее устойчивое положение финансового плеча у отельного комплекса Hyatt с показателем 2.84 предоставляющий возможность компании расширять соотношение заемного капитала по отношению к собственному. Показатели Hilton и Marriott сформированы в диапазоне 25.40 и 57.44. Эти данные демонстрируют рисковое соотношение в использовании финансового рычага. Соотношение показателя финансового плеча InterContinental 12.2., что демонстрирует увеличение заемного капитала и силу его воздействия на увеличение чистой прибыли.

ли. Резкое увеличение заемного капитала приводит к дестабилизации финансовых ресурсов компании и увеличению рисков в структуре капитала. Таким образом, в показателях финансового плеча наиболее уязвимым является сетевой отельный комплекс InterContinental, но для общего анализа всей структуры капитала необходимо проанализировать соотношение показателей ликвидности и рентабельности. Согласно международной практике на основе анализа эмпирических исследований показатели рентабельности собственного капитала должны быть не ниже прироста доходности вложений в активы. Оптимальные показатели рентабельности обеспечивают устойчивое финансовое положение.

Таблица 2.3.2. Сравнительные показатели рентабельности (Таблица составлена автором на основе финансовых показателей)

Показатели Рентабельности												
Года	Рентабельность активов				Рентабельность собственного капитала				Рентабельность инвестиций			
	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтиненталь	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтиненталь	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтиненталь
2011	0,93	1,53	2,66	16,44	13,5	2,28	49,25	115,7	4,74	2,67	10,18	46,46
2012	1,29	1,16	9,32	17,46	16,9	1,84	-	127,25	4,9	2,23	-	42,65
2013	1,55	2,62	9,53	11,97	12,5	4,33	-	329,2	5,8	4,14	-	30,66
2014	2,55	4,22	11,03	13,55	14,8	7,33	-	-	7,64	6,77	-	-
2015	5,42	1,58	13,27	37,1	26,2	2,89	-	-	11,9	3,23	-	-
2016	1,34	2,66	5,16	12,37	5,86	5,17	88,29	-	4,17	4,82	12,67	-
2017	6,21	3,23	5,71	19,40	31,59	6,7	30,19	-	11,98	4,53	11,78	-
2018	5,40	10,04	8,01	10,13	58,25	21,38	64,04	-	12,46	15,72	18,40	-
2019	6,09	9,54	5,22	9,96	-	20,07	86,95	-	14,24	14,21	13,00	-
2020	(4,51)	(8,01)	(1,07)	(5,77)	-	(19,60)	(47,13)	-	-	(9,81)	0,32	-

Показатели рентабельности компаний учитываются тремя основополагающими финансовыми индикаторами. Первый показатель рентабельность активов характеризует отношение чистой прибыли за период, к величине активов за период. Рентабельность активов показывает способность активов компании генерировать прибыль. Данный показатель демонстрирует соотношение прибыли к затраченным средствам в пропорции отношения чистой прибыли к собственным средствам на единицу продукции.

$$ROA = \frac{NI}{TA}$$

Где, NI – NetIncome (чистая прибыль); TA – TotalAssets (сумма активов).

Альтернативный вариант расчета показателя следующий:

$$ROA = \frac{EBI}{TA}$$

где:

EBI – чистая прибыль, получаемая держателями акций.

На рисунке рентабельности активов продемонстрирована взаимосвязь элементов, формирующих и воздействующих на него.

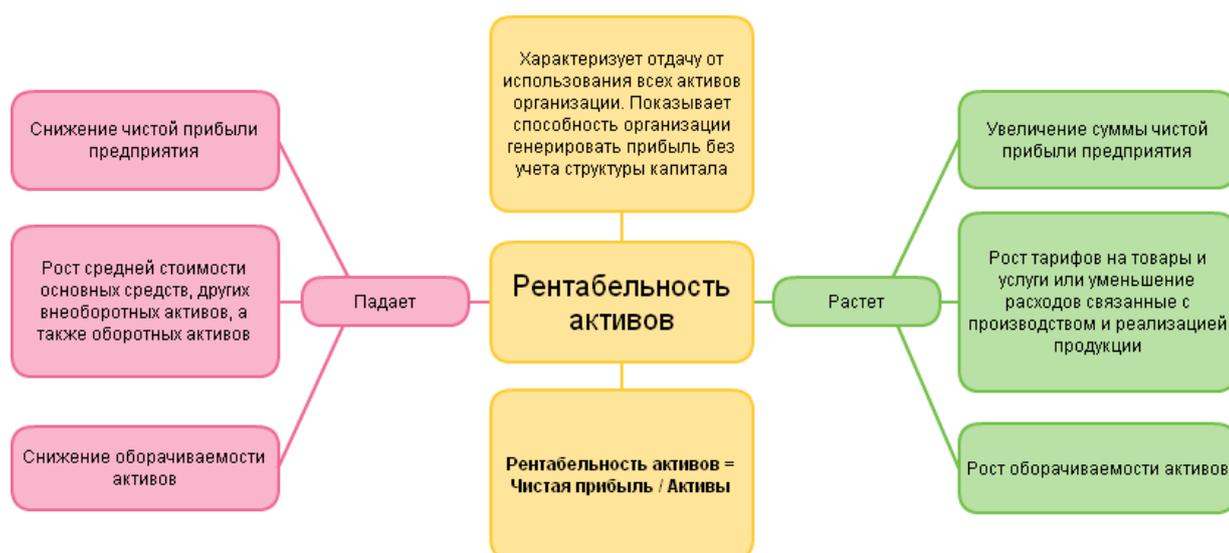


Схема 2.2.8. Рентабельность активов (Схема составлена автором посредством анализа научной литературы)

Анализируя показатели рентабельности активов необходимо отметить тот фактор, что гостиничный комплекс InterContinental отличается высокой значимостью связанной прежде всего с использованием финансового плеча, воздействующим на рентабельность, что было отмечено в предыдущем анализе. Данный уровень показателя не может характеризоваться как позитивный так как уровень фактора риска тоже возрастает, по мере увеличения. Позиции других отелей в данном анализе можно предположить, как стабильно устойчивые и удовлетворительные по отношению к структуре капитала. Так показатели рен-

табельности активов Hyatt и Hilton демонстрируют финансовую устойчивость и низкий уровень риска по отношению к заемному капиталу. Позиции гостиничного комплекса Marriott по сравнению с предыдущими годами снизились и находятся в средней зоне рискового диапазона.

Второй показатель рентабельность оборотных активов характеризует отношение чистой прибыли за период к оборотным активам в течение данного периода. Показатель отражает эффективность генерации использования оборотных активов с каждой затраченной валюты, вложенной в оборотные активы и полученной прибыли. Данный финансовый индикатор демонстрирует рост или снижение уровня собственного капитала. Значение индикатора необходимо как собственникам (акционерам), так и инвесторам для оценки стоимости акций. Высокое значение показателя может быть охарактеризовано вследствие неравномерной амортизации. Низкое значение показателя обычно демонстрируют компании с быстрым ростом и это связано, прежде всего, с постоянными инвестиционными вложениями и производственными расходами. Длительный период проектных инвестиций характеризуется высокими показателями, так как риски проекта, рассчитанные на долгосрочную перспективу минимальны. Норматив значения должен быть выше нуля, так как значение меньше нуля означает, что компания работает в убыток. Обычно он фиксируется на уровне 12-15% что является благоприятным фактором в финансовой устойчивости компании. Формула выглядит следующим образом:

$$\text{Return on Equity} = (\text{Net Income} / \text{Stockholder Equity})$$

Где NetIncome – чистая прибыль, StockholderEquity – собственный капитал.

Данную формулу можно преобразовать посредством включения трех дополнительных параметров: рентабельность продаж, оборачиваемость активов и финансовый леверидж. Формула Дюпона представлено именно таким образом:

$$\text{ROE (Формула Дюпона)} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) * (\text{Выручка} / \text{Активы}) * (\text{Активы} / \text{Собственный капитал}) = \text{Рентабельность продаж} * \text{Оборачиваемость активов} * \text{Финансовый леверидж}$$

Формула Дюпона помогает выявить в каком из перечисленных факторов кроется причина неудовлетворенной рентабельности. Для инвесторов вычисление рентабельности оборотных активов лучше всего рассматривать посредством показателей EBITDA. В общем, интерпретация расчета коэффициента основывается на различных факторах, генерирующих сумму капитала, даже снижение показателей не означает плохое финансовое состояние в зависимости от причин, формирующих его.



Схема 2.2.9. Рентабельность собственного капитала (Схема составлена автором посредством анализа научной литературы)

Анализ показателя рентабельности наиболее высок у гостиничных комплексов InterContinental и Marriott связан прежде всего с реализацией долгосрочных инвестиций в Азии. Привлечение заемных средств и использование финансового плеча увеличило значение данного показателя, хотя оно и является искусственным, но тем не менее не теряет инвестиционную привлекательность несмотря на фактор увеличения операционного риска. Отели Hyatt и Hilton сформировались на среднем диапазоне показателей рентабельности оборотных активов. Если Hilton демонстрирует заметное снижение значения по сравнению с предыдущими годами, то динамика показателя гостиничного комплекса Hyatt возросла по отношению к прошлому году, но все еще на-

ходится в зоне структурных изменений капитала.

Третий показатель рентабельность инвестиций характеризует отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой сумме инвестиционного капитала (Return On Invested Capital, ROIC). Показатель данного коэффициента рентабельности необходим инвесторам для характеристики вложенных средств либо привлечения дополнительного инвестирования.

$$ROIC = \frac{NOPLAT}{\text{Инвестированный капитал}} \cdot 100\%$$

где: NOPLAT – чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов;

Инвестированный капитал – капитал, инвестированный в основную деятельность компании;

$$ROIC = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Проценты}(1 - \text{Ставка налога})}{\text{Долгосрочные кредиты} + \text{Собственный капитал}} \cdot 100\%$$

или

$$ROIC = \frac{EBIT(1 - \text{Ставка налога})}{\text{Долгосрочные кредиты} + \text{Собственный капитал}} \cdot 100\%$$

Значения показателя в зависимости от величины коэффициента могут быть интерпретированы по-разному, начиная от инвестиционной привлекательности и заканчивая увеличением долговых обязательств с использованием финансового рычага.

Отрицательное значение показателя может демонстрировать не только отток инвестиций и снижение стоимости акций, но и демонстрировать инвестиционное состояние в компании, когда вложение финансовых средств в разработку и создание новых видов продукции, технологий увеличивает расходы компании, что естественно уменьшает показатели собственного капитала. Заимствованный капитал тоже влияет на величину соотношения показателя, так как в соотношении чистой прибыли увеличиваются обязательства компании. Другим позитивным аспектом отрицательного показателя значения коэффициента может быть увеличение масштабов производства, открытие дополнительных

гостиничных комплексов, закупка ноу-хау технологий или затраты, вызванные расширением рыночной доли.

Как видно из таблицы показатели рентабельности инвестиций наибольшие показатели у отелей InterContinental и Marriott в диапазоне 30.66 и 0.32 соответственно. Такие высокие коэффициенты показателя еще не означают эффективное вложение инвестиций. Показатели гостиниц Hyatt и Hilton сформировались (9.81) и 14.24, что демонстрирует устойчивое вложение инвестиционных средств с возможностью быстрой окупаемости средств с учетом долговых финансовых средств, задействованных в связи с ростом операционных расходов и имеющие краткосрочный характер[133][134][135][136].

Таблица 2.3.3. Сравнительные показатели эффективности (Таблица составлена автором на основе финансовых показателей)

Показатели эффективности в днях												
года	Оборачиваемость продаж в днях				Оборачиваемость собственного капитала				Оборачиваемость возвратных средств			
	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтиненталь	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтиненталь	Хилтон	ХаяттРидженси	Марriott	ИнтерКонтиненталь
2011	26,51	24,53	26,86	69,16	29,59	11,54	24,8	1,89	15,76	17,84	19,54	288,54
2012	26,7	34,94	29,4	63,95	24,81	9,77	0,59	1,89	14,88	16,49	19,93	145,15
2013	27,18	35,55	30,11	65,4	20,33	8,73	0,59	1,86	15,16	15,06	18,56	49,82
2014	27,37	23,6	28,85	65,32	18,94	5	0,59	1,72	14,63	13,98	17,92	213,29
2015	27,85	24,67	27,75	68,93	18,84	1,57	0,59	1,71	14,03	14,65	17,68	244,09
2016	30,29	24,81	29,91	76,83	21,12	2,10	0,59	1,89	15,30	15,92	16,17	56,95
2017	39,99	25,47	29,38	83,88	-	2,11	0,59	1,80	17,46	16,91	13,95	52,53
2018	44,02	31,69	36,26	38,97	-	1,46	0,59	0,45	15,49	17,02	16,53	11,94
2019	46,55	30,83	39,40	38,97	-	1,16	-	0,59	15,24	13,47	15,28	11,98
2020	86,10	65,10	71,87	62,74	-	1,85	-	1,08	25,83	22,25	24,98	16,70

Показатель эффективности использования оборотных средств состоит из трех основополагающих элементов, демонстрирующих среднее количество дней в течение, которого компанией приобретаются необходимые ресурсы, их оплата, размер кредиторской и дебиторской задолженностями.

Показатель оборачиваемости продаж демонстрирует способность ускорения высвобождения средств из оборота и вовлечение его в оборот посредством заключения контрактов на новые поставки ассортимента товаров[22,с.132-134].

Второй показатель в таблице демонстрирует усредненное количество материально-производственных запасов к выручке за год. Срок оборота дебиторской задолженности демонстрирует отношение выручки к дебиторской задолженности и количество дней продаж для погашения данного финансового обязательства. Значение показателя демонстрирует динамику оборачиваемости, чем выше величина показателя, тем меньше количество запасов, тем самым высокая степень эффективности оборачиваемости средств. Обычно используется модель Уилсона для оптимального расчета [14, с.189-192].

Третий показатель демонстрирует соотношение долговых, кредитных обязательств к срокам погашения. Показатели кредитной задолженности демонстрируют наличие ликвидных денежных потоков способных к быстрому погашению, однако, если значение показателя выше дебиторской задолженности интерпретируется как отсрочка платежей и дефицит финансовых средств, аккумулированных к погашению [75, с.123-126].

Как видно из приведенной таблицы отель InterContinental срок дебиторской задолженности по уровню продаж увеличился по сравнению с предыдущими годами на 62.74 дня, что означает увеличение срока погашения. Два остальных показателя отеля демонстрируют плохие показатели, что можно интерпретировать как негативное состояние соотношения дебиторской – кредиторской задолженности. Гостиничный комплекс Marriott демонстрирует удовлетворительные показатели по срокам погашаемой задолженности. Сроки оборачиваемости дебиторской задолженности фиксируются в диапазоне 28-36 дней, запасов на уровне 0,59, а кредиторского погашения в пределах 24.98. Показатели гостиничных комплексов Hyatt и Hilton устойчивые, хотя уровень второго показателя намного выше остальных у отеля Hilton, что возможно объяснить высоким уровнем ликвидных средств компании. Так сроки дебиторской задолженности Hyatt сформированы в пределах 30-60 дней, а Hilton 44-70. По второму индикатору эффективности оборачиваемых средств Hyatt демонстрирует низкое соотношение на уровне 1.85-2, что означает наличие неликвидных запасов, а отельный комплекс Hilton в диапазоне 15-21 дней. Сроки погашения кредитор-

ской задолженности оформлены на уровнях 13-21 и соответственно для Hilton 17-23 дней.

В целом анализ туристической отрасли продемонстрировал рост основных показателей экономической активности. Увеличение показателей обосновано проводимой государством экономической политики по диверсификации и развитию приоритетных отраслей.

## **ГЛАВА III СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ**

### **3.1. Перспективы развития корпоративных структур в туризме Азербайджана**

Экономическое развитие Азербайджана, структурные изменения в экономике страны и изменившийся баланс в сторону развития туризма в стране являются ключевыми показателями отраслевого развития. Внимание, фокусируемое на туризме, имеет ряд причин. Во-первых, диверсификация экономики страны, во-вторых постоянная политическая, экономическая и социокультурная агитация, пропаганда Азербайджана во всем мире, в-третьих спортивные мероприятия регионального и мирового масштаба, проводимые в стране. Данные меры в значительной степени стимулировали увеличение туристического потока в страну. Увеличивающийся турпоток вынуждал правительство и бизнес к формированию туристической инфраструктуры. За последние десять лет количество отелей и ресторанов увеличилось в несколько раз, а представительства сетевых отельных брендов постоянно расширяются. Сложности с бронированием и размещением постояльцев больше не являются проблемным звеном. Возникают совершенно новые проблемы, связанные с недостаточным количеством туристического потока при такой разветвлённой системе отелей. Несмотря на количественное увеличение туристических предприятий, качественная характеристика экономических субъектов оставляет желать лучшего.

Анализ статистических данных демонстрирует, что количество выезжающих за границу туристов превалирует над приезжими. Проблема возникает в фиксировании и обработке информационных данных. Для решения данной проблемы необходимо выработать оптимальную методику подсчета туристов, прибывающих в страну.

Методика подсчета приезжающих в страну туристов должна фиксиро-

ваться непосредственно в туристических предприятиях и на основе предоставленных ими данных в сопутствующие организации, а также соответствующими государственными органами. Параметры подсчета туристов в обязательном порядке должны быть включены отельные номера и аппараты. Фактический статистический учет должен отображать не количественное, а качественное соотношение. Общее количество прибывших в страну туристов должно быть определено, по-моему, в следующем порядке. Фактическое значение прибывших в страну должно фиксироваться только лишь в отелях и апартаментах туристических предприятий, а также компаниях чья деятельность сопряжена с предоставлением определенных условий для временного размещения. Такое соотношение предоставляет возможность для регулирования деятельности туристических предприятий, а в случае их необходимости скорректировать стратегию и тактику. Таким направлением должны будут заниматься новые институциональные структуры: агентство по туризму, комитет по туризму и бюро по агитации туризма. Для выявления статистической погрешности между официальными статистическими и реальными данными предлагаю использовать следующую формулу, составленную автором данной диссертации.

$$A = \frac{b+(c-d)}{b} * 100\%,$$

где: А – статистическая погрешность между официальными и реальными данными;

b – официальные статистические данные;

c– количество зарегистрированных постояльцев в отелях;

d – количество зарегистрированных в апартаментах лиц.

Предлагаемая формула имеет следующий вид: из количества официально зафиксированных данных отнять количество фактически размещенных в отелях, плюс размещенные в апартаментах клиентов поделенное на официальные статистические данные. Данной формулой мы можем выявить статистическую погрешность. Выявление данной погрешности способствует получению реальных данных о туристическом потоке, что естественно способствует вычислению и формированию кривой рыночного спроса. Вторая

проблема возникает в неспособности турагентств и операторов в предоставлении качественного туристического сервиса. Данные виды туристических предприятий должны в соответствии с маркетинговой политикой определить рыночные сегменты деятельности. В частности, должны быть выработаны и реализованы в зависимости от потребительского предпочтения дифференцированные туристические пакеты и продукты. Такой подход даст возможность широкого рыночного охвата и удовлетворения потребностей различных фокус групп.

В индустрии туризма осуществляют экономическую деятельность большинство фирм, обеспечивающих досуг и быт туристов. Туристическая инфраструктура состоит из основополагающих элементов, формирующих ее и функционирующих на основе специфичности страны. Развитие и создание туристической инфраструктуры зависит от туристических возможностей стран. Разнообразные виды туризма формируют ее направленность, составляющую основу развития отрасли. Одни страны специализируются на развитии санаторно-курортного направления примером может служить Чехия, Израиль, Китай и др., другие страны на развитие морского или пляжного туризма (примером служит Турция, Испания, Франция и др.); третьи страны на развитие шоппинг туризме к примеру ОАЭ и др. Для создания инфраструктуры необходимы не только природные, экономические условия, но и ресурсы. В туризме они формируются наличием условий развития отрасли. Многообразие туристических предприятий ускоряет процесс развития и стимулирует конкуренцию в отрасли. В Азербайджане созданы наиболее благоприятные условия для развития туризма и привлечения иностранных инвестиций[23].

В принятой государственной программе «Стратегические дорожные карты национальной экономики и основных секторов экономики» на основе Указа от 6 декабря 2016 года номер 1138, подписанного Президентом Азербайджанской Республики по развитию различных отраслей экономики, в том числе и туризма, предусмотрена поэтапная ее реализация[131]. В данной программе проанализирован доленой вклад стран в мировом туризме по отношению к

общемировому ВВП составляющий 9.8%, а в соотношении занятости населения прямого и косвенного вовлечения трудовых ресурсов составляет 9.5%. Развитие экономической инфраструктуры создало возможности для обслуживания и увеличения туристического потока в страну. Для реализации стратегического проекта предусмотрено масштабное строительство транспортного узлового проходного коридора (хаб). Создание и функционирование логистических центров создает дополнительные возможности притока в страну туристов. Туристическим предприятиям, в частности отелям, необходимо открывать представительства отелей непосредственно в местах функционирования данных центров. В поэтапном осуществлении стратегической дорожной карты предусмотрено увеличение среднего количества дней пребывания с 2 до 3, увеличение количества туристов с 0.5 млн. до 1.5 млн. человек к 2025 году остающихся в гостиничных комплексах. Приоритетным направлением в реализации дорожной карты считается создание бюро по пропаганде туризма и маркетингового плана предусматривающего систему мониторинга и реестра туристических предприятий. В программе указана прогнозируемая необходимость увеличения поступлений в бюджет страны с 5 миллионов манат до 10 млн. к 2020 году. Увеличение количества ночевков составивших в 2015 году 0.8 млн. до 3.65 млн. человек к 2020 году. В качестве дополнительных обязанностей бюро предусмотрено создание туристических пакетов по различным направлениям и дестинациям.

Так проведение различных мероприятий и соревнований должно стимулировать поток туристов в нашу страну, что в свою очередь увеличит количество регистрируемых и остающихся в гостиницах постояльцев. Проведение в Баку этапов формулы 1 в течение пяти лет должно увеличить не только поступления в бюджет финансовых средств от самих соревнований, но и дополнительных средств от реализации туристической продукции. В качестве дополнительной меры предлагается организация торговых фестивалей, способных привлечь туристов в страну. Таким образом, согласно программе, данные мероприятия сделают возможным увеличение роста туристического потока в страну. В прог-

рамме стратегического развития предусмотрен ряд мер, способствующих различному туристическому потоку, одним из которых является стимулирование и изменение приоритета ценовой политики. Предусматривается также график реализации данных мер с указанием компетенции ответственных органов[153]. В целом состояние с загруженностью номерного фонда в стране положительное с динамикой роста. По данным министерства культуры и туризма в первой половине 2017 года страну посетили 1 млн.199 тыс. 667 иностранных туристов, что на 24% больше показателя прошлого года. Значительный рост числа туристов наблюдался из ОАЭ 338% или 44 196 человек, Ирана 89% соответственно 180103 и Ирака составивший 75% 19355 человек. Проведенные исламские игры солидарности и формула 1 создали основу для увеличения туристического потока в Азербайджан для большинства туристов из стран Африки и Азии[146]. Агитация и пропаганда туристической инфраструктуры, а также возможностей страны по приему и размещению туристов на государственном уровне создало возможности для улучшения ситуации в отельном секторе. Такие отельные бренды как Hilton, Fairmont, Marriott, Kempinski, Four Seasons по сравнению с прошлыми годами разрешили проблемы с загруженностью номеров, а отели категории Boulevard Hotel, HolidayInn и другие расширили диапазон удовлетворения рыночного спроса в своем сегменте. Так кривая спроса и предложения существенно сдвинулась в сторону увеличения сектора услуг. Ассортиментный ряд услуг, предлагаемых гостиничными комплексами расширился и стал приносить доходы так как дополнительные услуги отеля, которыми пользовались не все постояльцы в процессе увеличения их количественного состава стал активно использовать предоставленные отелями услуги. Все вышесказанное значительно укрепило потенциал отельного бизнеса, дало возможности для дополнительных инвестиционных проектов в реализации масштабных проектов, предусмотренных в стратегической дорожной карте. Благодаря росту финансовых доходов отелей открылись дополнительные рабочие места, призванные обеспечить растущий туристический поток. Оценивая современное

состояние отельного сегмента рынка следует добавить, что отели стараются удовлетворить большинство потребностей клиентов и оказывают дополнительные услуги, не входящие в перечень услуг компании. Функционирование отелей позитивно сказывается на экономическом состоянии Азербайджана и способствует уменьшению уровня безработицы, а рост доходов персонала задействованных в данном секторе в свою очередь стимулирует экономический кругооборот. Следует отметить, что большинство известных брендов - отелей действующих в Азербайджане, используют технологии франчайзинга. Удовлетворенность и функционирование деятельности отелей со стороны официальных представителей данных брендов оценивается позитивно.

Несмотря на перечисленные позитивные стороны функционирования гостиничных комплексов, удовлетворенность качеством предоставляемого сервиса, а также эффективность управленческих структур все еще находятся в диапазоне среднего уровня сатисфакции. Существует необходимость пересмотра механизмов управления и его детерминированной ориентации на удовлетворение внутреннего рыночного спроса.

Негативная тенденция роста выездного туризма по отношению к въездному в его процентном соотношении демонстрирует наличие проблем в функционировании деятельности отелей. Увеличение количества выезжающих туристов становится для данного сектора потерей потенциальных клиентов и уменьшением рыночного спроса. В таком случае изменение конъюнктурного ряда продуктов и кривой спроса приводят к уменьшению количества внутреннего туристического потока. Причинами увеличения также является ценовая политика туристических предприятий, не учитывающих потребительскую платежеспособность. Потребительская корзина формируется на неудовлетворительном уровне платежеспособности, когда основная часть населения не способна оплатить услуги отелей и организовать досуг. Таким образом, потребители не имеют возможности полноценного использования всего потенциала туристического сервиса, предоставляемого в стране. Другой причиной неудовлетворенности является некачественный сервис.

Основной поток выездного туризма приходится на соседние страны, лидером среди которых является Грузия, затем следуют Турция и Россия. Потенциальные возможности Грузии по сравнению с туристической инфраструктурой Азербайджана значительно меньше, а уровень предоставленного сервиса при ограниченных возможностях намного выше. В данной сложившейся ситуации необходимо осуществить комплекс мер структурного характера для реформирования механизмов управления и контроля в деятельности отрасли.

Волатильность показателей отрасли в течение нескольких лет дает возможность сделать вывод о нестабильности развития туристического сектора. Структурные преобразования должны будут в итоге способствовать формированию эффекта заинтересованности и мотивации самих предприятий в привлечение клиентов. Так туристические агентства и операторы должны не только предлагать уже известные туристические маршруты, но и формировать новые. Туристам необходимо предлагать программы с различными тематическими мероприятиями. Таким образом привлекательность туристических предприятий возрастет, а маркетинговые службы будут формировать совершенно новый бренд. Позиционирование рынка услуг приобретет совершенно новый уровень в предоставлении качества услуг в соответствии с оптимальным уровнем цен. Для претворения и совершенствования данных целей существует острая необходимость формирования механизмов корпоративного управления как у состоявшихся национальных брендов, как у малых, так и средних предприятий, ориентированных на узкий рыночный сегмент. Существует необходимость адаптации механизмов корпоративного управления в туризме [17,с.495-499].

Несовершенство финансового рынка в Азербайджане не дает возможности привлечения инвестиционного капитала. Некоторые финансовые показатели, связанные с инвестиционным климатом в компаниях не следует анализировать вследствие отсутствия их публикации на рынке капитала. В данном случае риск вложений увеличивается, а вследствие отсутствия анализа финансовых показателей инвесторам данный рынок закрыт. Биржевые котировки и покупка акций в основном осуществляются на первичном рынке(ИРО) с ограниченным правом

доступа инвесторов. Отсутствие активности на бирже и доступ к покупке акций на вторичном рынке ценных бумаг сводит воздействие заинтересованных лиц и финансовых институтов фактически к нулю. Таким образом, внутренние инвесторы не участвуют в долевом распределении финансовых средств. Участие денежно-кредитных организаций сводится к краткосрочному кредитованию и услугам банковских операций. Эти факторы негативно влияют на формирование и развитие бизнес структур (особенно корпоративных), так как возникает острая нехватка первичного капитала акционерным компаниям и предприятиям в структуре их уставного капитала.

Государственные программы по совершенствованию механизмов управления и повышению привлекательности отрасли призваны исправить существующее положение дел.

Общие мировые тенденции по масштабному использованию принципов корпоративного управления не обошли стороной и нашу страну. Анализ последних лет и тенденции в туризме демонстрируют фрагментарное использование корпоративного управления, хотя это всего лишь начальная стадия адаптации данных механизмов в туристических предприятиях, но позитивные характеристики наблюдаются сейчас.

### **3.2. Меры по повышению эффективности механизмов управления корпоративными структурами**

Формирование местных сетевых отелей на локальном рынке туристических услуг посредством адаптации принципов корпоративного управления на данных предприятиях способствует формированию эффективной системы управления. В течение последних пяти лет наблюдается рост не только финансовых показателей и качества услуг, но и общественная активность в туристическом секторе экономики. Каждый из имплементированных корпоративных принципов дает возможность организации конкурировать с устоявшимися

брендами не только на локальном, но и на мировом рынках. Дескриптивный анализ туристической отрасли, функционирующей в Азербайджане, дает возможность сделать вывод о том, что кроме отелей другие туристические предприятия в большинстве случаев не используют механизмы корпоративного управления. Следует отметить, что использование данных принципов, не зависящих от размеров компании и охвата рыночного сегмента эффективность управленческих структур предоставляет организациям дополнительные стимулы роста и финансовой устойчивости. Различные секторы экономики страны давно адаптировали механизмы корпоративного управления в своих организациях. Первыми компаниями, использовавшими корпоративные управления, были банки. В дальнейшем имплементацию и адаптацию корпоративных структур использовали общественные и некоммерческие организации как наиболее эффективный механизм управления. Несмотря на отсутствие прибыли, данные организации использовали корпоративную структуру в качестве оптимального механизма координации и контроля. Использование принципа заинтересованных сторон дали дополнительные возможности и сделали их деятельность наиболее прозрачной.

В туристических предприятиях, специфичностью которых является непосредственный контакт с потребителями использование корпоративного управления дает дополнительные возможности расширения рыночной доли, и спроса на свою продукцию.

В туристических агентствах и операторах необходимо адаптировать упрощенные механизмы корпоративного управления, способствующие эффективности управления. В качестве имплементированных мер предлагается создание корпоративных департаментов, осуществляющих взаимосвязь между собственниками компании и линейными менеджерами. Такая мера способствует разделению и делегированию полномочий между отделами, подчиненными общей системе контроля. Данный механизм увеличивает продуктивность работы и способствует эффективной системе коммуникации. Эффективность инверсии организационной структуры будет способствовать незамедлительному

исполнению принятых решений, созданию гибкости и возможности к адекватному принятию мер в случае изменения рыночных тенденций. Разделение полномочий создаст благоприятные возможности для учета и формирования политики фирмы по двум направлениям. Одним направлением станет учет индивидуальных клиентов и работы с ними по созданию целой системы лояльности. Инструментами данной политики должен быть маркетинг в социальной сети с созданием соответствующих механизмов реагирования на различные потребительские предпочтения. Первые результаты полученные в процессе реализации данного механизма должны будут сгруппировать различные туристические маршруты разбив их на дифференцированные рыночные сегменты. Эта мера потребует расширения штатной единицы персонала, но освободит время нагрузки на ограниченный персонал, что в свою очередь увеличит качество предоставляемого сервиса. Активность компании посредством социальных медиа платформ создаст репутацию фирмы, заботящейся об потребительском предпочтении. Не следует забывать использование современных технологий, упрощающих коммуникационно-информационный обмен между экономическими субъектами. Фиксирование данных должно отображаться в рейтинговой шкале, что значительно упростит анализ потребительского предпочтения. Вторым направлением должна стать работа с корпоративными клиентами. Для работы в данном направлении должны быть привлечены работники с опытом общения и установления деловых контактов с бизнес структурами. Постоянный коммуникационный контакт даст возможность формирования доверия между субъектами. Ценовой диапазон принятый в компании должен быть пересмотрен. В данном случае компания должна руководствоваться не получением сверхприбыли, а улучшением своего имиджа, способствующего привлечению новой бизнес клиентуры. Для реализации данной стратегии необходимы проведение постоянных акций и продвижение туристического продукта, проводимые фирмой в целях удовлетворения потребности заказчика услуг. Интернет порталы и платформы должны будут незамедлительно реагировать на рыночные тенденции. Сотрудники ком-

пании должны будут адекватно пиару фирмы предлагать оптимальные пакеты стимулирования активного отдыха туристов с полной занятостью их досуга. Компании должны будут активно сотрудничать с туристическими информационными бюро по туризму для включения их в общий каталог фирм, предлагающих различные туристические услуги. В качестве дополнительных мер по формированию маршрута предлагается включение экологического туризма, проходящего по заповедным зонам.

Имплементация данных мер должна будет происходить со структурными изменениями в реорганизации самой фирмы. В процессе реорганизационных изменений основополагающими элементами должны быть система структурных изменений на основе мер предложенных К. Левиным[26,с.10]. Корпоративные структурные подразделения и внутренние институты систематизируют систему управления, что обязательно скажется на финансовом и рыночном положениях компании.

Система управления отелями в качестве мер по повышению эффективности управления должны будут выполнить комплекс мер, включающий реорганизацию и ребрендинг. Несмотря на тот факт, что сетевые отели используют корпоративную систему управления, все же большинство отелей за исключением некоторых национальных брендов не используют оптимальные механизмы управления. Статистические данные демонстрируют рост отельного бизнеса и формирования упрощённых структур управления в дестинациях. В большинстве случаев это средний и малый бизнес в управлении, которого нет оптимальной управленческой структуры. В основном это гостиничные комплексы с малым количеством номеров не имеющие определенных звезд. Их деятельность не регулируется рыночным спросом и предложением. Бизнес развивается хаотично, технологии по привлечению клиентов и формированию позитивного имиджа отсутствуют. Туристический поток не регулируется, большинство туристов отдыхающих в рекреационных центрах и лечебно-курортных учреждениях посещают их в основном один раз. Причинами, формирующимися такое отношение клиентов, в первую очередь является

отсутствие должной структуры, низкий уровень предоставляемого сервиса и высокие цены на туристические продукты. Во – вторых, предоставление узкого сегмента услуг и отсутствие клиентской удовлетворенности производят обратный эффект оттока туристов, являющийся неудовлетворительным фактором предоставления качественного сервиса. Третья причина кроется в управленческом аппарате предприятия, вызвана она неспособностью осуществлять менеджерские функции в организации. Отсутствие системности в структурах организации, а также должного распределения управленческих полномочий между департаментами и сопутствующими отделами является проблемой эффективного управления. Оно вызвано отсутствием должного уровня управленческих знаний необходимых в туристической сфере. Несмотря на заинтересованность государства в развитие туристических дестинаций такого рода негативные явления производят эффект снижения туристического потока. Адаптация корпоративных управленческих механизмов не только даст возможность экономической прибыли, но и позволит устойчивое развитие организации, ориентированное на долгосрочную перспективу. Для этого необходимо создать оптимальные условия для функционирования корпоративных органов. В частности, необходимо создать бизнес коммуникации с малыми предприятиями и муниципалитетом. Управленческие органы должны быть дополнены корпоративными механизмами и структурами. Нет необходимости внедрения всех корпоративных механизмов, так как специфичность самой отрасли не дает возможности полностью адаптировать управленческие структуры вследствие тесного взаимодействия управленческого аппарата с самими клиентами. Экономическая эффективность адаптации корпоративных механизмов даст: повышение уровня обслуживания вследствие формирования корпоративного кодекса поведения. Данные меры способствуют формированию корпоративного духа в организации, в частности личные интересы персонала будут сопряжены с корпоративными интересами. Формирование корпоративного кодекса будет способствовать взаимодействию персонала не только между собой, но и с клиентами компании. Следующим

необходимым элементом должна стать структурная надстройка управленческого аппарата, в частности формирование топ менеджмента, представленного основными департаментами функциональных подразделений. Фактически они будут осуществлять функции Совета Директоров в индустриальных компаниях, где данный орган управления считается обязательным. В целях увеличения качества обслуживания клиентов предлагается ввести дополнительные методы стимулирования, такие как реализация программ по лояльности клиентов и активное использование социальных медиа. Использование ресурсов по лояльности клиентов выявит проблемные зоны отелей и тем самым будет способствовать росту притока потребителей. В данном случае индивидуальный подход, использованный в компаниях, сможет увеличить удовлетворенность и ожидания клиентов на 80 процентов. В случае игнорирования данной программы, приток клиентов в отелях будет незначительным, и в основном будет ориентирован на спонтанное формирование туристического отдыха, что в значительной степени повлияет на долгосрочную перспективу.

Сетевые отели, представленные на туристическом рынке услуг в большинстве случаев, зачастую не используют принципы корпоративного управления. Анализ деятельности отелей и статистическое наблюдение выявило недостаток использования всех возможных ресурсов компаний. Конкурентная среда формирования дает возможность интерпретации деятельности компаний как негативное и направленное не на улучшение качественных показателей. Основные ресурсы гостиничных комплексов направлены на удовлетворение корпоративных клиентов, а ритейл потребители в основном не могут получить должного внимания со стороны фирм. Неудовлетворенность потребительского спроса уменьшает потребность использования ресурсов сетевых отелей. В данном случае экономической причиной такой волатильности спроса на рынке является не соответствие ценовой политики гостиничных комплексов возможностям потребительской платежеспособности. Мерами, способствующими увеличению притока

клиентов, могут стать учет потребительской корзины и создание относительно дешевых подразделений в номерном фонде. В основе экономического расчета средней цены за номер должны быть излишки средней заработной платы в целом по стране. Диапазон цены должен рассчитываться с учетом среднестатистической зарплаты, варьирующейся между 400 и 500 манат в месяц, это даст возможность формировать цены на уровне 30-40 манат. При условии сохранения качества обслуживания гостиничные комплексы получают возможность создания прибыли от оборачиваемости и количественного соотношения клиентского потока. Другой мерой стимулирования может стать сдача апартаментов отеля с относительно низкой ценой. Учитывая постоянный приток населения из регионов в столицу данная мера создаст не только условия для экономической выгоды, но и позволит компаниям значительно увеличить саму прибыль. Количество студентов, обучающихся в Баку, наемной рабочей силы актуализирует спрос на этот вид гостиничного продукта. В дополнение к перечисленным факторам можно добавить ориентированность гостиничных комплексов на удовлетворение менее платежеспособных иностранных туристов. В структуре управления сетевых отелей необходимо предпринять меры по эффективной реформации департаментов посредством выявления проблемных зон. Такая мера позволит компаниям более адекватно подходить к изменяющимся рыночным тенденциям. Адаптация управленческих структур к рыночной конъюнктуре позволит значительно расширить представленную рыночную сегментацию с учетом сохранения своих основных позиций. Примером такого подхода может служить реформация стратегической позиции Hyatt Regency. Значительное расширение ассортимента в предоставлении услуг позволило гостиничному комплексу представлять интересы компании в различных рыночных сегментациях. Учет каждого сегмента с учетом номерного фонда позволил увеличить загруженность номеров. В наличии отельного комплекса всего 159 номеров из которых всего 15 процентов можно считать не эффективными вследствие отсутствия на них постоянного спроса. К данному виду номеров относятся комнаты люкс, премиум и президентского класса. Дробление сервиса

на сегменты позволило увеличить загруженность апартаментов, вследствие изменения ценовой политики. В целях уменьшения финансовых затрат отель увеличивает количество наемных рабочих, значительно уменьшая численность штатных единиц. В целях повышения эффективности данных мер привлекает к нему аутсорсинг. В итоге в отеле значительно уменьшилась текучесть кадров и составила всего лишь 15-20 процентов, что по сравнению с предыдущими годами является существенным фактором лояльности работников.

Приток туристов порождает постоянный спрос на туристическую продукцию. Сфера общественного питания, включающая рестораны и кафе должна реагировать на возрастающий спрос и адекватно направленности туристического потока формировать туристическую продукцию. Среди мер, необходимых для осуществления качественного сервиса предлагается, изменение состава меню и сервиса. Включение в меню блюд других национальных и региональных кухонь формирует туристическое предпочтение и удовлетворение. Разнообразные маркетинговые акции, включающие разовые и многоразовые мероприятия должны предлагаться с национальной кухней. Тенденции прошлого года демонстрируют поток туристов из арабских стран, но к сожалению туристические предприятия общественного питания не предлагают и не включают арабскую кухню в меню. В итоге туристы выбирают компании предлагающие стандартный набор меню в основном это рестораны и кафе быстрого питания. Такое соотношение уменьшает поступление прибыли и увеличивает расходы. Причины, мешающие поступлению прибыли и развитию компаний должны быть устранены имплементацией эффективных структур корпоративного управления. Необходимо осуществить ряд мер для увеличения эффективности данных предприятий. Внедрение механизмов корпоративного управления в данных предприятиях разграничит полномочия и увеличит компетентность работников. Формирование корпоративного духа даст возможность созданию совершенно новых технологий и подходов по привлечению клиентов. Сотрудничество с отелями и туристическими предприятиями обеспечить устойчивость развития и способность компаний к удовлетворению спроса. Данные меры обеспечат за-

крепление национального бренда и создадут предпосылки для выхода на мировой рынок в данном сегменте. Управленческая структура должна быть дополнена корпоративными департаментами, включающими осуществление постоянного контроля качества, формирующими маркетинговую политику и обеспечивающую эффективность управления посредством топ-менеджмента. В качестве дополнительной меры предлагается создание логистической службы. Эффективность логистических служб создаст дополнительные возможности для уменьшения затрат и увеличения прибыли. Функционирование службы снабжения должно осуществляться на основе расчетов и методов выбора поставщиков. Правильный выбор поставщиков продукции и оптовые закупочные цены создадут возможность уменьшения расходов и рациональности использования ресурсов компании. В основе расчетов закупок должно быть вычисление количественного соотношения закупаемого продукта с возможностью его хранения, либо вычисление точки безубыточности.

В одном случае необходимо использовать метод количественного соотношения если используется традиционная форма логистики, в другом случае необходимость использования метода включает в себя поставки точно в срок. Развитие логистики и формирование логистических центров в Азербайджане создает дополнительные возможности для развития туристической инфраструктуры. Открытие морского логистического терминала Ро-Ро в Гарадахском районе с пропускной способностью грузопотоков в 15 млн. тонн в год с терминалами для хранения товаров. Морской терминал связан с транспортными автомобильными узлами и железнодорожной инфраструктурой. Пропускная способность транспортных автомобильных коммуникаций достигает 1.8 млн. тонн в год[136]. Туристические предприятия должны создать там соответствующие филиалы своих представительств. Любая деятельность логистических центров должна быть снабжена предприятиями питания, т.е. сетью ресторанов и кафе, а также представительств отельного бизнеса для предоставления ночлега и комфорта прибывающим транспортными средствами туристам. Оптимальным будет создание и организация мотелей и 3-4 звездочных отелей. Данный вывод

обоснован платежеспособностью клиентов примерное соотношение, которой будет варьироваться в диапазоне 150-210 манат. С учетом иных затрат, не связанных с отелем, такая сумма становится наиболее приемлемой и экономически обоснованной. Развитие коммерческо-торговой деятельности придаст дополнительные возможности туризму. Так, организация досуга и развлечений станет приоритетным направлением для привлечения дополнительного туристического потока связанного с трудовой деятельностью.

Состояние сувенирной промышленности в Азербайджане оценивается как неудовлетворительное. Приток туристов в страну требует комплексного подхода всей сферы туризма. Развитие инфраструктуры один из этапов осуществления масштабных проектов по развитию туризма. Развитие сувенирной промышленности актуально не только в сфере развития туристической отрасли, оно в целом создаст возможности для формирования и укрепления малого и среднего бизнеса. Адаптация корпоративных структур управления позволит этим компаниям сформировать свой бренд, получить поддержку государства и укрепить рыночные позиции. Развитие данной сферы в туризме позитивно отобразится на государственных приоритетах, развитие которых взаимовыгодно как самим предприятиям, так и государству. Экономические выгоды от развития этих предприятий заключаются в формировании новых рабочих мест, особенно в туристических дестинациях, притоку в государственный бюджет дополнительных финансовых средств в форме налоговых отчислений и дополнительной прибыли торгово-коммерческим предприятиям вследствие увеличения платежеспособности этой категории населения. Самим предприятиям необходимо наладить выпуск широко ассортиментного товарного ряда для удовлетворения различного потребительского спроса. Следует отметить тот факт, что, несмотря на наличие сувенирных товаров, в большинстве случаев производство данных изделий изготавливается не в Азербайджане. Заказываются они в других странах, таких как Китай, Индия, Таиланд и др. Формирование прибыли компаний носит в основном коммерческий характер вследствие отсутствия производственных

мощностей, что естественно негативно влияет на государственный бюджет. Негативный характер данного рода тенденций деятельности малочисленных компаний основывается исключительно на формировании быстрой прибыли с меньшими издержками. В государственный бюджет не отчисляются налоги, трудоспособное население не задействовано в данной отрасли, что могло бы позитивно воздействовать на уровень безработицы и паритета покупательной способности.

Организационная структура управления при условии адаптации эффективных механизмов в форме использования корпоративных принципов позволит сформировать долгосрочное и устойчивое развитие.

### **3.3. Разработка оптимального механизма управления корпоративными структурами**

Деятельность туристических предприятий, использующих корпоративные механизмы управления основывается на принципах, рекомендованных международными организациями. Несмотря на различные подходы, сформированные различными организациями, суть данных принципов состоит в совершенствовании управленческих механизмов. ОЭСР и МФК, являющиеся подразделением мирового банка предлагают шесть принципов корпоративного управления. Принципы управления унифицированы, адаптированы и имплементированы с учетом специфики производства. Постепенное вложение средств и отчетности не позволяет в некоторых странах проводить оценку финансового состояния, так как система учета проводится в нарушение принципов и правил МФСО. В рамках системы управления и учета существует острая необходимость формирования оптимального механизма, имплементирующая в себя ментальные особенности и рыночную конъюнктуру страны. В этой связи актуальным становится проведения реорганизации управленческой структуры посредством включения в нее корпоративных механизмов управления.

Рассмотренные мною в диссертации модели управления не могут быть полностью адаптированы к структурам управления в местных компаниях, так как не отображают все тенденции, существующие на местном рынке, имплементация данных структур ограничена и сложна в претворении в общую структуру управления. Проблемы, существующие в компаниях, воздействуют на капитализацию, предприниматели не заинтересованы в расширении бизнеса и его интеграции в мировую рыночную систему. Формирование наиболее удобной структуры управления воплощающей в себя интегрированные корпоративные структуры наиболее оптимальное решение в данной ситуации, когда при неразвитости рынка ценных бумаг, фондовые площадки не могут воздействовать на компании и усовершенствовании корпоративного управления становится наиболее важной задачей. При развитости фондовых рынков условия биржевых структур вынуждают фирмы к реорганизации управленческих механизмов. Если рассмотреть проблемы с другой призмы формируется вывод о незаинтересованности самих предприятий в эффективном и наиболее оптимальном управлении, вследствие отсутствия конкуренции между туристическими предприятиями. Доля рынка, занимаемая предприятиями, распределена таким образом, что каждый субъект взаимоотношений стремится сохранить свою нишу. Большинство принципов корпоративного управления либо не работает и существует лишь формально, либо нет должных механизмов их имплементации.

Решение данной проблемы возможно путем синергии разных моделей и управленческих структур корпоративного управления. Данный синтез позволит избежать волатильности рыночных изменений и диспропорции, а также улучшить систему контроля.

Отсутствие продуманной стратегии, формирующая устойчивость развития при условии имплементации корпоративных принципов управления, по сути, формирует целый комплекс упущенных возможностей. Обеспечение эффективности корпоративного управления возможно посредством действенных внутренних институтов, обеспечивающих весь механизм деятельности организаций. Следует учесть тот фактор, что нынешняя ситуация, сложившаяся на рынке

вследствие отсутствия индикаторов контроля над деятельностью компаний и ограниченность их участия на мировом рынке, усугубляет ситуацию с имплементацией корпоративных принципов управления.

Деятельность главного органа управления совета директоров или наблюдательного совета сводится к анализу обработки первичной информации и не предусматривает стратегическое развитие. Предприниматели стремятся получить максимальную прибыль в краткосрочной перспективе, что естественно ограничивает деятельность компаний в отсутствие планов стратегического развития. Инвестиционная деятельность в таких компаниях отсутствует, так как сами компании не заинтересованы в размещении ценных бумаг и соответствующих им процедур, одним из требований которых является соблюдение принципов корпоративного управления.

Количество независимых директоров в компаниях слишком ограничено, экспертного регулятора над деятельностью компаний нет вследствие отсутствия транспарентности в публикации данных. Участие иностранных топ менеджеров в деятельности компаний не эффективно из-за отсутствия информации о специфике и характере рыночных тенденций. Использование ими определенных технологий и опыт ведения менеджмента в развитых странах заметно отличается от формирования спроса и предложения в нашей стране. В данных странах основным показателем развития компании становятся индикаторы устойчивого развития, а контроль над деятельностью организации осуществляется посредством вовлеченности различных заинтересованных групп бизнеса и общества. Учитывая характер развития компаний и различие в ведении бизнеса между странами, эффективность менеджмента сводится к нулю. Осуществление реорганизации фирм должно осуществляться поэтапно и носит долгосрочный характер изменений, нацеленный на стратегическое развитие и устойчивость, а не на краткосрочные перспективы, целью которых обычно становится увеличение прибыли компании.

К сожалению, приходится констатировать, что отсутствие механизмов корпоративного управления в конечном итоге сказывается на финансовой и эконо-

мической выгоде туристических предприятий. Управленческие институты основной задачей, которых является в том числе и соблюдение интересов акционеров вследствие отсутствия или функционирования в качестве формальности для соответствия международным стандартам не дают должного эффекта и подвержены различным рискам. Отсутствие системности в корпоративном управлении создает целый комплекс нерешенных проблем. Создание системности включает в себя имплементацию таких принципов корпоративного управления как наличие внешнего аудитора, проводящего оценку состояния организации как менеджмента, так и финансов, заинтересованных сторон, которые в конечном итоге формируют качество продукции и репутацию компании на рынке, корпоративного секретаря, отвечающего за юридические аспекты предприятия, социальной корпоративной ответственности в рамках которого в процесс контроля и оценки вовлекается само общество. Характерной чертой системности в корпоративном управлении является прозрачность в публикации отчетности. Выполнение данных требований соответствует целому ряду основополагающих аспектов: финансовый - выраженный в соответствии с фондовыми правилами о листинге и первичном размещении акций, также требованиями МСФО; юридический – корпоративный кодекс, деятельность компании в соответствии с законодательством; общественный – отчетности о деятельности компании в течение года; инвестиционный – формирует инвестиционную привлекательность компании посредством анализа данных со стороны потенциальных инвесторов. Таким образом, раскрывая информацию о своей деятельности, компания фактически получает финансовую поддержку с различных заинтересованных лиц и возможность устойчивого развития. Еще одним наиболее важным аспектом данного принципа являются заинтересованные лица, в числе которых потребители продукции. Существуют различные подходы к удовлетворению потребительского спроса. С точки зрения психологического аспекта потребительское предпочтение не всегда может удовлетворяться данными опроса, большинство компаний формирует степень спроса на удовлетворение потребительского ожидания посредством наблюдения, анализируя как уровень продаж

различных товаров в различных розничных торговых точках, представительствах, так и посредством социальных медиа.

Системность в корпоративном управлении также предполагает взаимосвязь и коммуникации различных управленческих структур. Последовательность в выполнении определенных функциональных предназначений осуществляется посредством делегирования полномочий и компетенций. В структурных преобразованиях определенную роль играет эффективная система взаимосвязи между департаментами, задачами которой является реализация менеджментом стратегических и оперативных задач, принятых высшим звеном руководства. Линейные менеджеры наделены определенными полномочиями в рамках, которых они принимают решения самостоятельно, способствуя концентрации высшего руководства на основополагающих задачах стратегического назначения. Для претворения данного решения необходим эффективный механизм внутреннего контроля. Механизмом данного системного элемента должен служить комитет, по внутреннему аудиту осуществляющий систему контроля над операционной деятельностью. Функциональное назначение внутреннего комитета по аудиту предусматривает и включает в себя контроль над репутацией компании. Данный аспект имплементирует участие компании не только в бизнесе, но и в различных социальных сферах. Репутация компании в бизнесе включает добросовестное отношение к конкурентам, партнерам, поставщикам, кредиторам, инвесторам и потребителям.

В сфере ответственности репутации компании в рамках КСО предусматривает добровольную реализацию социально значимых проектов. С одной стороны, КСО предусматривает внутреннюю политику, связанную с самой компанией, с другой внешней предусматривающую инициативность в реализации социальных проектов либо филантропию. Значимость и воздействие КСО на деятельность компании существенное. Необходимо отметить тот факт, что современная тенденция развития корпоративных взаимоотношений предусматривает расширение сферы участия бизнес структур в социальной жизни общества. Позитивный показатель биржевого индекса КСО компании существенно воз-

действует на рыночную стоимость компании.

На основе рекомендаций CGBP формируются различные модели применения КУ. Одним из них считается модель PHICS. PHICS – аббревиатура состоящая из нескольких ключевых индикаторов. В основе данной модели симбиоз нескольких технологий собранных вместе. Так PH – фазы жизненного цикла корпораций по Адизесу[7,с.384; 4,с.155-165]. В соответствии с ним предлагается поэтапная имплементация систем КУ в компаниях. В начальной фазе система КУ формируется на основе классического подхода, усложняется по мере роста компании и соответственно капитала. В данном случае предлагается внедрение сложных механизмов для обеспечения эффективности. I – формы и виды инвестиционного капитала. Инвестиционная политика компании в целях привлечения заимствованного капитала развивается по мере роста капитализации компании и ее участия в биржевых торгах. На начальном этапе инвестиционных вложений, инвесторы пользуются классическими инструментами вследствие отсутствия биржевых котировок ценных бумаг, по мере выхода компании на фондовые площадки, в связи с ростом капитализации и IPO поток инвестиций в компании увеличивается. Привлечение финансового капитала происходит публично, инвесторы имеют доступ к финансовым показателям. Инвестиции в компанию изменяют структуру капитала, в частности происходит дробление капитала. Инвестиционные вложения зависят от развитости рынка капитала (прямые или портфельные).С – система контроля с учетом развития фаз жизненного цикла переходит из одной стадии в другую. Первично система контроля формируется на основе классических принципов, по мере имплементации КУ оно приобретает более сложную иерархическую структуру.S–стратегия компании имеющая прогрессию по мере роста и занимаемой рыночной доли. На начальной фазе жизненного цикла разрабатывается в основном оперативная стратегия, нацеленная на стремительный рост и рыночный охват. Закрепление рыночных позиций изменяет ориентиры компании, которая разрабатывает стратегическое планирование используя различные виды стратегий. Вследствие этого формируется видение и миссия компании целью, которой является удов-

летворение рыночного спроса.

Институт корпоративного секретаря способствует решению различных юридических документаций и организации различных мероприятий, связанных с юридическими аспектами. В сферу ответственности корпоративного секретаря входят мероприятия по проведению общего собрания акционеров, рассмотрение предложений акционеров в совет директоров и исполнительные органы, контроль учета выплат дивидендов, выкупа акций и приобретения со стороны финансовых служб, контроль исполнения решений совета директоров относительно прав акционеров, организация копий документаций запрашиваемых акционерами, контроль над приобретением выкупа акций и эмиссии на основе решения акционеров, организация изменений устава компании и внесение в него соответствующих дополнений, юридические нормативные акты и положения связанные с судебными актами и изменениями в законодательстве.

Большинство предприятий на местном рынке используют технологию франчайзинга, так как собственность и руководство компании сосредоточена на единоличном правлении. Основе анализа представленных данных и различных технологий с учетом реалий считаю необходимым использование смешанных механизмов корпоративного управления синтезом всех четырех моделей. Наиболее адаптивной моделью для применения, по-моему, считается японская, но ее полная имплементация не считается возможной вследствие отсутствия развитости рынка ценных бумаг. Из данной модели выделить следующие элементы: общественный контроль и перекрестное владение. Применение данных элементов необходимо по следующим причинам. Сложившаяся ситуация на рынке продиктована тем фактором, что большинство владельцев компаний входят в различные финансовые группы, напоминающие по своей структуре кейрецу. Учет интересов заинтересованных сторон со стороны холдингов и объединений должен быть превалирующим. Однако необходимо учитывать устойчивое развитие компании, которое не может функционировать без должных управленческих структур в системе корпоративного управления. Поэтому для эффективности механизма корпоративного управления следует

вовлечь общественный контроль. Структура данного комитета должна быть представлена заинтересованными сторонами, входящими в производственную цепь компании. Имплементация данных элементов поможет существенно уменьшить негативное воздействие конфликта интересов и повысить рейтинг данной компании на рынке. Адаптация принципа прозрачности отчетов станет необходимым механизмом в системе корпоративного управления. Данные элементы станут формообразующими. Следующим элементом в модели для применения будет наблюдательный совет как самый оптимальный механизм управления, заимствованный из континентальной модели КУ. Наблюдательный совет в механизме управления позволит соблюсти баланс власти и ограничить полномочия одного органа. Вовлечение в наблюдательный совет государственных органов в качестве контролирующего элемента существенно закрепит рыночные позиции компаний. Участие общественных организаций в деятельности позволит компании рационально использовать финансовые ресурсы, выделенные ею на осуществление политики корпоративной социальной ответственности и поддержке социумом деятельности фирмы. Из англо-американской модели необходимо заимствовать вовлечение различных финансовых регуляторов и наличие независимых директоров. Финансовые институты и компании способствуют привлечению инвестиций посредством публикации аналитических отчетов о состоянии предприятия. Привлечение инвестиционных вложений поможет дроблению капитализации компании и наличию миноритарных владельцев. Несмотря на незначительное количество голосов, их мнение по развитию компании будут учитываться, а принимаемые решения будут на основе общего консенсуса, что значительно укрепит значимость института наблюдательного совета. Финансовые институты и рейтинговые компании будут способствовать первичному размещению акций и формированию различных биржевых котировок. Тенденция активного участия данных институтов в деятельности компании, даст возможность реформированию рынка ценных бумаг в стране. Наличие независимых директоров, выбираемых самими акционерами общества придаст компаниям но-

вый импульс развития, поможет адекватно принимать решения в интересах самих акционеров и компании. Независимые директора способствуют критической оценке ситуации исходя из приоритетов развития компании. Отсутствие личных и коммерческих контактов, связанных с деятельностью компании, делает их присутствие в управлении необходимым и обязательным условием закрепленным юридическими обязательствами. В большинстве случаев акционеры компаний не предпочитают в совете директоров наличие независимых директоров больше одного. Независимая экспертная оценка в большинстве случаев не совпадает с мнением мажоритарных акционеров или единоличного владельца. О необходимости независимых директоров было написано в первой главе данной диссертационной работы. Из семейной модели заимствовано процентное соотношение дробления с учетом сохранения большинства голосов мажоритарных владельцев. Необходимо учесть фактор развития семейного бизнеса в Азербайджане, ведь одной из особенностей развития корпоративных взаимоотношений является особенность бизнес факторов. На протяжении 20 лет развитие бизнеса формировалось в основном за счет семейных предприятий. Развитие компаний и изменение форм предприятий не изменило структуру владения. Холдинги и акционерные общества в большинстве случаев имеют единоличное владение. Такая специфика способствовала централизованной концентрации власти. Данный фактор не может способствовать конкурентоспособности вследствие отсутствия разграничения полномочий. Продажа части активов компании инвесторам способствует формированию миноритарных акционеров. Несмотря на отсутствие превалирующего количества голосов, их мнение не может игнорироваться в принятии решений. Таким образом, дробление компании приведет к разграничению полномочий и делегированию его управляющему органу каковым является наблюдательный совет.

Учитывая специфику адаптации различных организаций по функциональной отраслевой принадлежности, необходимо отметить, что некоторые комитеты могут быть упразднены, либо заменены другими. Таким образом, я предлагаю следующую структуру корпоративного управления, наиболее адаптирован-

ную под локальные особенности.

Основным элементом модели должны быть интересы прежде всего собственника или семьи. Остальные элементы в модели служат для повышения эффективности организации. Семейные интересы или объединения (клан) являются формообразующим участником корпоративных взаимоотношений в Азербайджане. Большинство предприятий и организаций созданы и функционируют на основе семейного капитала, в котором консолидации финансовых средств сосредоточены на основе единоличного правления.

Данный вид консолидируемого капитала не исключает функционирование корпоративной структуры управления. С учетом данной специфики локального рынка и его особенностей, считаю необходимым трансформировать структуру корпоративного управления имплементируя специфику и характер формирования капитала. Отображение в модели корпоративного управления основного субъекта является значимым и логичным.

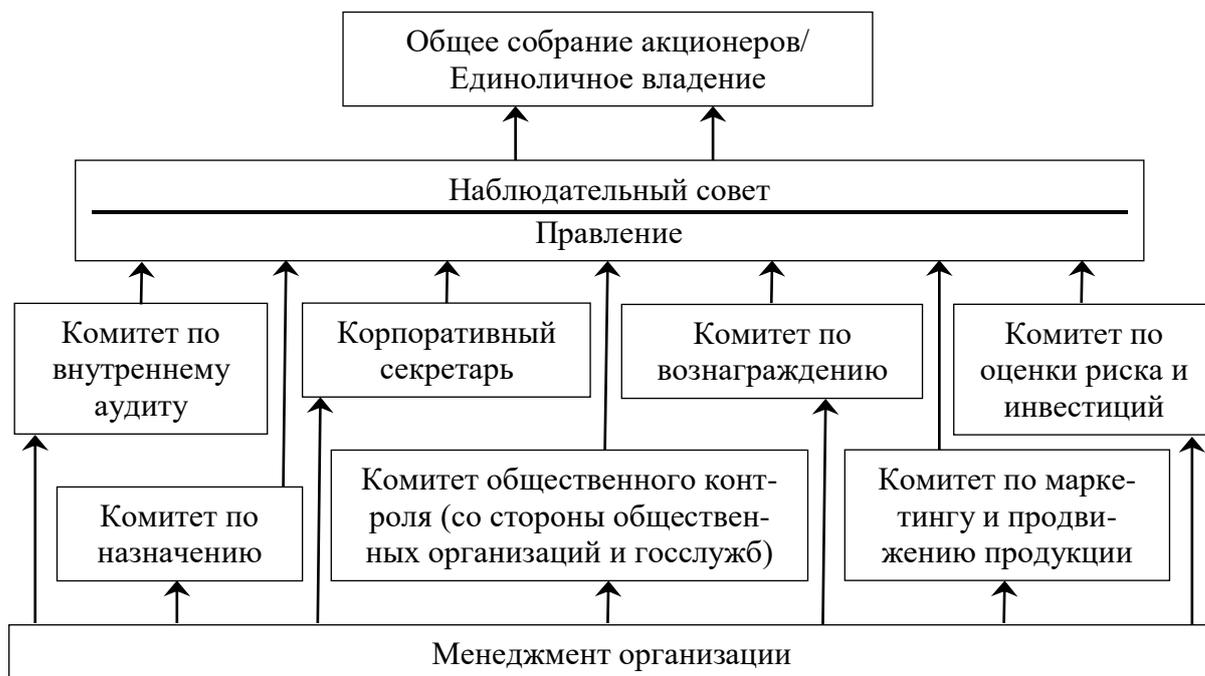


Схема 3.3.1. Структура КУ национальной модели для адаптации в туристических предприятиях

(Схема составлена автором на основе собственной интерпретации)

В системности взаимоотношений между всеми участниками корпоратив-

ного правления, роль данного субъекта будет юридически закреплена, что создаст возможность для имплементации корпоративных принципов управления в систему организаций. Анализируя особенности национальной модели, автор пришел к такому выводу, что участие государства в деятельности организаций будет способствовать привлечению иностранных инвестиций. Государство представляет собственные интересы, связанные с финансовыми, трудовыми и правовыми аспектами.

Государственное участие в структуре управления позволит контролировать финансовые потоки и гарантировать сохранность инвестиционных вложений. Финансовые аспекты будут закреплены институционально посредством участия представительств государственных органов в принятии решений. Заинтересованность государства в регулировании деятельности организаций сбалансировует различные риски возникающие в процессе деятельности компаний. Таким образом, система корпоративных взаимоотношений приобретет характер социальной заинтересованности общества в контроле над деятельностью и функционированием компаний. Адаптация принципов и механизмов корпоративного управления изменит характер системных взаимоотношений и сделает структуру наиболее эффективной в управлении.

Заинтересованные стороны во взаимодействии с организацией преследуют прежде всего экономические и финансовые цели. Такие цели взаимосвязанные и взаимозависимые. Преследуя свои цели заинтересованные лица обеспечивают долгосрочное развитие самой организации так как являются звеньями цепочки ценностей. Включение данной категории в корпоративное управление эффективно скажется на увеличении прибыли, формировании стратегии с учетом интересов всех субъектов данных взаимоотношений и естественно уменьшении факторов риска.

Общество заинтересованно в устойчивом развитии и поддержке бизнесом общественных программ. Общественный контроль позволит осуществлять деятельность таким образом, что любой экономический, экологический и другие виды риска будут под общественным контролем. В период рецессии и спада

активности на рынке, само общество будет поддерживать данные экономические объекты вследствие заинтересованности. Если подойти к рассмотрению данного вопроса с призм общественной значимости необходимо отметить такие факторы как деятельность организаций прямо воздействует на уровень безработицы, увеличивая занятость населения увеличивает быстроту экономического оборота.

Инвесторы заинтересованы в капиталовложении и финансовой устойчивости, для получения прибыли в долгосрочной перспективе и увеличении собственных активов. Активное участие частных и институциональных инвесторов трансформирует структуру управления и разделяет долевое соотношение, вследствие которого миноритарные владельцы активно участвуют в управлении компанией. Расширение компании и инвестиционные вложения позволяют увеличивать не только рыночную долю, но и диверсифицировать деятельность организаций, тем самым уменьшая факторы экономического риска. В данном случае финансовые институты обычно выполняют роль консультативных органов, что позволяет инвесторам учитывать возможные риски финансового вложения.

Участие научно-исследовательских институтов призвано для разработки новых видов продукции. В данном случае финансовая поддержка со стороны организаций позволяет им прочно закрепить свою рыночную позицию посредством выпуска инновационной продукции. Все эти элементы, тесно связанные с корпоративным управлением, представленным командой профессионалов, обеспечивают прибыльность и эффективность данной модели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования были получены следующие выводы и даны следующие предложения в научном и практическом аспектах:

В первой главе данной диссертационной работы автор использовал системный и сравнительный анализ для обоснования теоретической и методологической концептуальной мысли в функционировании деятельности организаций, использующих корпоративное управление. Анализ выявил различие в концептуальных подходах и взглядах ученых изучающих данную отрасль. Интерпретация концепций автором данной диссертации была осуществлена посредством критического анализа и логического обоснования теоретических воззрений. В процессе анализа была дана оценка возможности имплементации и адаптации моделей корпоративного управления в туристических предприятиях на локальном рынке. В теоретической части диссертационной работы были также рассмотрены принципы и механизмы функционирования корпоративного управления. Автором впервые было систематизировано теоретическо-методологическое обоснование моделей и принципов корпоративного управления.

Во второй части диссертационной работы автором были проанализированы механизмы системы корпоративного управления в Азербайджане. В целях осуществления поставленных задач были проанализированы структурные особенности управления, финансовое состояние туристических предприятий и комплексный отраслевой анализ статистических данных.

Категориальный аппарат методов и понятий, а также управленческих решений в системе корпоративного управления является фундаментальным и модифицированным к применению в различных экономических сферах, поэтому автором была рассмотрена корректная и акцентуированная импликация в использовании данных терминологий. Однако, эквивокация терминологий периодически возникает в адаптации принципов корпоративного управления. Дублирование департаментов и отсутствие делегирования полномочий приводит к снижению управленческой эффективности в деятельности самих организаций.

Проведенный анализ практической части диссертационной работы продемонстрировал негативные тенденции в управлении и выявил проблемы в имплементации управленческих механизмов корпоративного управления в туристических предприятиях. Основные показатели туристических организаций демонстрируют снижение динамики роста отрасли при фактическом росте туристического потока в стране. Данный казус демонстрирует отсутствие действенных механизмов корпоративного управления в адаптации основных его принципов. Сопоставление официальных статистических данных с реальными тенденциями в отрасли сформировали ряд методов и подходов в фиксировании учета туристов туристическими предприятиями. Автором впервые была предложена формула расчета, выявляющая разницу фиксации между фактическим туристическим потоком и официальными статистическими данными.

Проведенный анализ управленческих особенностей функционирования туристических предприятий дал возможность к разработке оптимального механизма совершенствования механизмов корпоративного управления.

В заключительной части диссертационной работы на основе выводов анализа были предложены пути совершенствования механизмов корпоративного управления. Были сформированы концептуальные воззрения по имплементации механизмов корпоративного управления и предложена модель корпоративного управления с учетом национальной особенности, что является научной новизной в данной области исследования. В процессе исследования автором диссертации были резюмированы следующие выводы и рекомендации, способствующие совершенствованию механизмов корпоративного управления в туризме: теоретические и концептуальные основы корпоративного управления акцентированные на механизмах и структурах функционирования организаций, различные теории трактующие взаимоотношения с различных призм и проблем, возникающих в процессе деятельности. Систематизация концептуальных взглядов необходима в целях устойчивого развития туристических предприятий, поэтому в данном случае необходимы фундированные когнитивные исследования моделей корпоративного управления, наиболее

адаптированные к специфике локального рынка. Создание теоретико-методологической базы национальной модели корпоративного управления и его дальнейшего совершенствования. Отсутствие необходимой научной исследовательской базы с учетом тенденции развития корпоративного управления в Азербайджане создает определенные дилеммы, связанные с идеологической основой формирования наиболее приемлемого категориального аппарата корпоративных предприятий и организаций, использующих механизмы корпоративного управления. В процессе данной исследовательской работы доказано, что в условиях локального рынка существующие модели корпоративного управления не могут быть имплементированы без учета ментальности и особенности национального рынка.

Обобщение методологических принципов, основанных на научных подходах и методах позволят организациям выбрать наиболее приемлемые механизмы корпоративного управления.

Подходы и методы корпоративного управления должны опираться на эффекте синергии и быть взаимосвязаны с рыночными тенденциями. Туристические предприятия должны сами формировать спрос, политика организаций должна строиться на учете нескольких взаимосвязанных элементов. Основной туристический поток должен формироваться в основном за счет внутренних туристов обеспечивающие основную долю рынка. Апробация различных систем корпоративного управления в туристических предприятиях доказало, что данный вид организаций не только удовлетворяет рыночный спрос, но и сам его формирует посредством учета потребительского выбора. Модификация концептуальных взглядов позволяет не только эффективно имплементировать принципы корпоративного управления, но и учесть национальную специфичность.

Функциональность механизмов управления корпоративного управления в процессе адаптации сталкивается с определенными проблемами.

Формирование эффективного механизма контроля над деятельностью туристическими предприятиями не всегда адекватно целям организации может

имплементироваться в систему корпоративного управления. В целях эффективного функционирования организации проведение аудиторских проверок со стороны государственных структур придаст стимул развития и совершенствования функциональных механизмов контроля компаний. Другой причиной является заинтересованность государственных органов, способствующая эффективной реализации государственной стратегии по развитию туризма. В данном случае имплементация и адаптация внутренних институтов корпоративного управления создает методологическую основу для устойчивого развития и минимизирует риски, связанные с дисфункциональными рыночными тенденциями.

Осуществление финансового контроля над деятельностью компаний должно быть обоснованно посредством создания устойчивого фондового рынка. Внедрение рекомендованных Базельским комитетом принципов и нормативов позволит организациям более эффективно контролировать финансовые потоки. Активное участие организаций на рынке ценных бумаг сделает их более привлекательными для инвестиций, что естественно позволит компаниям осуществлять инвестиционные проекты и расширить свою зону влияния на рынке. Для удовлетворения данных целей считаю необходимым ужесточить требования фондового рынка. Предоставление финансовой информации должно осуществляться систематически и соответствовать объективному положению организации на текущий момент ее предоставления. Другим требованием должно быть раскрытие информации об акционерах. Третьим требованием должна быть процедура листинга, опирающаяся на более жесткие условия финансовых показателей организации, что будет естественно гарантировать инвестиционные вложения и сделает биржевые торги более привлекательными.

В течение последних десяти лет тенденции развития корпоративных структур в туристической отрасли Азербайджана приобрели институциональный характер связанный прежде всего с государственной поддержкой отрасли. Необходимо отметить, что Азербайджан обладает необходимым ресурсным потенциалом развития туризма. Дифференцированный ресурсный потенциал

позволяет данной экономической отрасли эффективно и устойчиво развиваться. Развитие и потенциал туризма позволяет функционированию различных его видов и форм. В таких условиях адаптация механизмов корпоративного управления позволит наиболее эффективно управлять туристическими предприятиями при динамике увеличения прибыли и уменьшения затрат. Предприятия использующие механизмы корпоративного управления вне зависимости от размеров организаций устойчивые в своем развитии и меньше подвержены влиянию экономических кризисов, что доказано в научных исследованиях. Корпоративная структура управления отображает функциональное предназначение и стратегические приоритеты развития организации. Устойчивость организации зависит от коммуникационных и управленческих особенностей. В данном случае делегирование полномочий и компетенций позволяет хозяйственным субъектам наиболее эффективно осуществлять стратегический приоритет развития компании.

Вместе с тем существуют определенные проблемы, связанные с имплементацией корпоративных структур в туризме Азербайджана. В большинстве компаний осуществляющих свою деятельность в туризме инкриминируют создание управленческих структур с механизмами традиционной советской архитектуры. Отсутствие специалистов по корпоративному управлению и институтов внутреннего управления прежде всего совета директоров (наблюдательного совета) создают комплексные проблемы управления. Отсутствие корпоративных механизмов в большинстве предприятий туризма сводит деятельность данных организаций к нерентабельному уровню. Формат планирования в основном ограничен рамками краткосрочности и отсутствием стратегии, рассчитанной на долгосрочную перспективу. Отсутствие конфликта интересов связан с отсутствием части акционерной собственности, сосредоточенной у менеджеров компании, вследствие чего нет механизмов, регулирующих данные взаимоотношения, а также тенденция к концентрации собственности и контроля при распыленности капитала. Функциональные подразделения и делегирование полномочий между департаментами сталкиваются с проблемами, связанными с централизацией

власти.

Внедрение передовых зарубежных методов и моделей корпоративного управления в туристических предприятиях должны учитывать лучшие практики применения данных технологий и ошибки, возникшие в их имплементации.

Имплементация принципов корпоративного управления должна проводиться на основе международных стандартов и рекомендаций. ОЭСР разработала и предложила эффективные механизмы корпоративного управления. Данные механизмы были предложены в форме принципов. Каждый принцип проработан таким образом, что в совокупности использования всех шести принципов повышает эффективность организаций и формирует их устойчивость во времена финансового экономического кризиса. Устойчивость организаций и их развитие обеспечивается за счет учета интересов всех субъектов, агентов, субагентов и контрагентов, участвующих в экономической деятельности предприятий. Оценка риска в принятии решений со стороны заинтересованных лиц. Использование данной процедуры позволит снизить экономические риски организаций, так как учет степени риска в принятии решений затрагивает не только саму организацию, но и субъекты экономических взаимоотношений, участвующих в цепи создания ценностей.

Общественный контроль над деятельностью компаний позволит существенно уменьшить экономические риски в деятельности организаций. Причинно-следственными факторами является общественная значимость компаний, стремление к устойчивому развитию и формирование адекватности капитала.

Основные направления развития корпоративных структур в туризме должны формироваться с учетом ряда необходимых и основополагающих факторов.

Мотивация персонала и устранение ошибок в деятельности туристических предприятий снизит риски, связанные с использованием интеллектуальных возможностей и их отток. Создание системы мотивации в организациях позволит к существенному снижению времени и затрат на адаптацию ценностей организации персоналом. Другим аспектом является увеличение эффективности управленческих и производственных структур. Корпоративные

механизмы позволяют фундировать структурные преобразования осуществления, которых несколько раз повышает эффективность предприятия, показатели рентабельности и ликвидности, а также вложенных инвестиций.

Адекватно предложенным выше мерам необходимо повысить эффективность механизмов управления корпоративными структурами.

Конвергенция и создание коммуникаций между государственными структурами курирующие туризм и организациями, осуществляющими деятельность на рынке данных услуг. Степень взаимодействия между государственными органами и бизнес структурами создаст оптимальные механизмы контроля над деятельностью организаций, что в свою очередь обеспечит устойчивость развития компаний в туризме. Внесение изменений в устав организации и создание корпоративного кодекса обеспечит создание механизма ценностей самой организации и эквивалентно ему фундированный корпоративный дух как среди сотрудников самих компаний, также и среди клиентов. В данном случае более эффективно будет действовать система взаимоотношений между клиентами и сотрудниками компаний. Имплементация ценностей в рамках программ лояльности и сатисфакции увеличит экономический эффект, ориентированный на стратегическую перспективу. Создание адаптивной структуры корпоративного управления устойчивой к стресс тестам на основе стандартов, рекомендованных международными финансовыми институтами. Адаптация устойчивых механизмов позволит более эффективно управлять организациями и адекватно требованиям рынка удовлетворять рыночные потребности. Осуществление корпоративной социальной ответственности позволит упрочению общественной значимости организаций и активное участие общественных организаций в деятельности компаний. Филантропическая деятельность организаций не должна ограничиваться узконаправленной деятельностью. Формирование политики корпоративной социальной ответственности предполагает экономические основы, позволяющие компаниям упрочить аспекты репутации и упрочить занимаемую долю на рынке.

Разработаны оптимальные механизмы корпоративного управления в туриз-

ме. Автором предложена модель корпоративного управления в туризме с учетом тенденций и специфичности рынка. Создана наиболее эффективная модель для имплементации и адаптации корпоративных механизмов и структур в туризме. В модели отображены механизмы управленческих структур и основные участники корпоративных взаимоотношений. В предложенной модели совмещены необходимые внутренние и внешние элементы механизмов корпоративного управления. В самой структуре модели предложены механизмы сбалансирования власти между основными участниками корпоративных взаимоотношений.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *На азербайджанском:*

1. C.V.Cəfərov, İ.İ.İsgəndərov, S.İ.Əliyev, A.N.Eminov, Ə.M.Nuriyev. Korporativ Sosial Məsuliyyət, "Elm və Təhsil", 2015, 31 səh., 36-42; 28; 44; 193-198 səh.
2. İsgəndərov İ., Əliyev S, Cabbarov F.Z. "Korporativ sosial məsuliyyət, Azərbaycan reallığı və turizm sektorunda tətbiqi imkanları" ATI Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları. Elmi jurnal. № 2 2013 konfrans materialı. Bakı, Aypara, səh. 139-145
3. Əlirzayev Ə.Q, Yusupov Q.M., Sərhədyanı regionun sosial-iqtisadi inkişafında turizmin rolunun qiymətləndirilməsi, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Elmi Xəbərləri, 2019, №2, s. 5-17;
4. Hacıyeva.L.A Azərbaycanın turizm sektoru pandemiya dövründə: mövcud problemlər və gələcək perspektivlər. Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment, Bakı, AzMIU, №4, 2020
5. Hüseyn A.A. "İqtisadi artım və ictimai rifah". AMEA İqtisadiyyat İnstitutu, Beynəlxalq elmi-praktiki konfrans, 2018, 739 səh s. 445-450
6. Qurbanov P.Ə., Hüseynova Ş.H. Turizmin iqtisadiyyatı. Bakı, 2009, 204 səh.

### **На русском:**

7. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Адизес И. Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2008. - 384 с.: ил.
8. Адизес И. Управление изменениями. - СПб.: Питер, 2008. 224 стр. 155- 165
9. Акционерное дело: Учебник / Под ред. В.А. Галанова. М.: Финансы и статистика, 2003. - С. 149.
10. Алиев М.А., Гамидов Х. И, Гусейнли А.Т. Корпоративное управление Баку 2011. Стр. 220-223.
11. Ансофф И. «Стратегическое управление» Питер 2009 стр. 120, 127-128, 198 - 221.
12. Афанасьев М., Кузнецов П., Фоминых А. (1997): Корпоративное управле-

- ние глазами директората (по материалам обследований 1994-1996 гг.).- В: Вопросы экономики, №5, с. 84-101
13. Берлин А.Д. Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. № 10(77), Октябрь 2010.
  14. Боголюбов В.С., Быстров С.А Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе. 2008 Академия 189-192(400)
  15. Грув Хью, Альджуфри Халед, Викторавич Лиза «Требования к эмитентам по корпоративному управлению: защита инвесторов от мошенничества с финансовой отчетностью. Журнал «Корпоративные Финансы» № (19)2009.
  16. Гуляева И.А. (2001): Акционерные общества по-новому. -В: Учет, налоги, право, 2001, №30
  17. Джаббаров Ф., Гаджиев Э. Особенности развития устойчивого туризма в Азербайджане. стр. 495 -499. international scientific-practical conference "innovative approaches to the economy, management and marketing development" 26 january 2018 Алматы, 2018. 518 стр.
  18. Джаббаров Ф. «Имплементация принципов КУ в антикризисном управлении» Azerbaijan State University of Economics (UNEC), UNEC II 7, Cild 7, oktyabr-dekabr 2019, səh. 151-162
  19. ДжаббаровФ.З. «Функциональное предназначение структур корпоративного управления и проблемы управленческих аспектов» АМЕА İqtisadiyyat İnstitutunun “ElmiƏsərlər” «Elm və Bilik» nəşriyyatı, səh.187-195
  20. Джаббаров Ф.З. «Внедрение механизмов корпоративного управления в туризме» Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları. Beynəlxalq jurnal. № 2. Mütərcim, Bakı 2019. səh.58-65.
  21. Джонстон Д. Принципы корпоративного управления ОЭСР. Материалы международной конференции. "Корпоративное управление - Экономический рост". – М.: - 2004.
  22. Зайцева Н.А., Ларионова А.А. Финансовый менеджмент в туризме и

- гостиничном бизнесе.2014 Альфа-М, Инфра-М, 132-134 (320)
23. Кабушкин Н.И. Менеджмент Туризма БГЭУ 1999 644 стр. 518
  24. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем /ЦЭМИРАН. – М.: Наука, 2004. – (Экономическая наука современной России)
  25. Кодекс корпоративного поведения ОЭСР. 2004
  26. Левин К. Теория поля в социальных науках. – М.: Сенсор, 2000. – 572 с. 10.
  27. Либман А.В. «Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорациях» Вестник СПбГУ Сер.8. 2005. Вып.1(№8)
  28. Лукашов А.В. Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление // «Корпоративные финансы» №3(9)2005 стр.2-12.
  29. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс 17 изд. 2009. ИНФРА-М.Стр.82, 83(916).
  30. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. М.: Сирин, 2003. - С. 23,24.
  31. Медведева, Тимофеев А. Исследование спроса на институты корпоративного управления: юридические аспекты // Вопросы экономики. -2003. - №4. - С.51.
  32. Мейер К. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики и экономики переходного периода // Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. - Пер. с англ. - М.: Джон Уайли энд Санз, 1996. - С. 24.
  33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. Москва: из-во Вильямс 2017 стр. 234-235, 297-300
  34. Миркин Я.С.Лосев (2000): Защита инвесторов: границы возможного и новые идеи- В: Рынок ценных бумаг, 2000, №22, с. 43-47
  35. Могилевский С.Д. Органы управления хозяйственными обществами: правовой аспект: Монография. – М.: Дело, 2001. – С. 160.
  36. Исследование «PricewaterhouseCoopers», 2003 год; Исследование группы гарвардской школы бизнеса под руководством Пола Гомперса.

37. Радыгин А., Энтов Р.(1999): Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг, М., ИЭПП, 1999
38. Совет директоров в системе корпоративного управления компанией. - М.: Флинта: Наука, 2002. - С. 48.
39. Солодухин К.С. «Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией» Проблемы современной экономики, №4(24),2007.
40. Теплова Т.В. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: управление капиталом и инвестициям. Москва 2000 стр. 17-20. 495.
41. Чмель С. Ю. Модернизация экономики: интересы и цели стейкхолдеров компании [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 150-154
42. Юсупов Г.М., Стратегическое планирование туристической деятельности и социально-экономическое развитие приграничного региона, Белорусский экономический журнал, №3, Минск, 2019, стр. 145-155
43. Юсупов Г.М., Проблемы управления социально-экономического развития туристической дестинации, Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları jurnalı, ATMU, 2019 г., №3, стр. 46-61.

**На английском:**

44. Abid, G. Khan, B. Rafiq, Z. And Ahmad, A. (2014). Theoretical Perspective of Corpornance. Bulletin of Business and Economics, 3(4), 166-175 page 171
45. Adams M. Cross-holdings in Germany. Journal of Institutional and Theoretical Economics. Vol. 1. 1999. № 155.
46. Aghion P., J. Tirole (1997) Formal and Real Authority in Organizations. "Journal of Political Economy" pp. 1-29
47. AguileraR.V., WilliamsC.F., ConleyJ.M., Rupp D.E.«Corporate Governance

- and Social Responsibility. Journal compilation. Blackwell Publishing Ltd. Vol. 14. 2006. May. № 3.
48. Alchian A., H. Demsetz (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization. - "American Economic Review" pp. 777-795
  49. Allen M., S. Panian (1982) Power, Performance, and Succession in the Large Corporation- "Administrative Science Quarterly" Vol. 27, pp. 538-547
  50. Astrachan, J. and Shanker, M.C. (2003). Family businesses 'contribution to the U.S. economy: a closer look. Family Business Review, 16, pp. 211–219
  51. Bagnoli M., R. Gordon, B. Lipman (1989) Stock Repurchase as a Takeover Defense- "Review of Financial Studies" pp. 423-443
  52. Baker G., R. Gibbons, K. Murphy (1999) "Implicit Contracts and the Theory of Firm" Working Paper, Harvard Business School
  53. Berger P., E. Ofek (1995) Diversification`s Effect on Firm Value. "Journal of Financial Economics" Vol. 37, pp. 39-65
  54. Berglöf E., E.- L., von Thadden (1999) the Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Developing and Transition Economies- "Annual World Bank Conference on Development Economics 1999" Washington 2000
  55. Berle A.,G. Means (1932) "The Modern Corporation and Private Property." Macmillan
  56. Blair M. (1995) "Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for the Twenty- First Century". Brookings Institution
  57. Boardman A., A. Vining (1998) Ownership and Performance of Competitive Environments: Comparison of Performance of Private, Mixed and State-Owned Enterprises- "Journal of Law and Economics" pp. 1-33
  58. Bolton P., D. Scharfstein (1990) A Theory of Predation Based on Agency Problems in Financial Contracting- "American Economic Review" pp. 94-106
  59. Brigham E.F., M.C. Ehrhardt Financial Management Thomson South Western. 2008. 325p., 543-544p. (1071).
  60. Burkart M., D. Gromb, F. Panunzi (1998) Why Higher Takeover Premia Protect Minority Shareholders- "Journal of Political Economy" pp. 172-204

61. Burkart M., D. Gromb, F. Panunzi (2000) Agency Conflicts in Public and Negotiated Transfers of Corporate Control-*"Journal of Finance"* Vol. 55, pp. 647-677
62. Catherine Cheung and Rob Law, "Hospitality service quality and the role of performance appraisal", *Managing Service Quality* Volume 8. Number 6. 1998. pp. 402–406
63. Chandler A. D. *Strategy and Structure*. MIT Press: Cambridge, MA. 1962
64. Cirmon M. A., Arregle, J. L., Hitt, D. G., Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44, 73-95
65. Coase R. (1960) The Problem of Social Cost- *"Journal of Law and Economics"*, pp. 1-44
66. Cronin, Jr. J. Joseph and Taylor, Steven A. (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 125–131.
67. Davies P. (1997) Institutional Investors as Corporate Monitors in the United Kingdom- *"Comparative Corporate Governance, Essays and Materials"* Ed. By K. Wymeersch, Gruyter
68. De Angelo H., L. De Angelo (1985) Managerial Ownership of Voting Rights- *"Journal of Financial Economics"*, pp. 33-69
69. Demsetz H. (1983) The Structure of Ownership and the Theory of Firm *"Journal of Law and Economics"*, pp. 375-390
70. Demsetz H., K. Lehn (1985) The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences- *"Journal of Political Economy"* Vol. 93, pp. 1155-1177
71. Dewatripont M., J. Tirole (1993) Efficient Government Structure: Implications for Banking Regulation- *"Capital Market and Financial Regulation"* Ed. By C. Mayer, X. Vives. Cambridge University Press, pp. 12-35
72. Dewenter K., V. Warther. (1998) Dividends, Asymmetric Information, and Agency Conflicts: Evidence from a Comparison of the Dividend Policies of

- Japanese and United States Firms- "Journal of Finance"
73. Donaldson G. (1984) "Managing Corporate Wealth. The Operation of a Comprehensible Financial Goal Systems" Praetor
  74. Donaldson, L., 1985, In Defense of Organization Theory, A Reply to the Critics (Cambridge, Cambridge University Press).
  75. Eugene F. Brigham, Michael C. Ehrhardt Financial management Tomson South-Western 1071 pages, 123-126, 432-433. USA
  76. Fama E. (1980) Agency Problems and the Theory of Firms- "Journal of Political Economy", pp. 288-307
  77. Fama E., M. Jensen (1983) Separation of Ownership and Control- "Journal of Law and Economics", pp. 301-325
  78. Fishel D. (1985) The Business Judgment Rule and the Trans Union Case- "Business Lawyer", pp. 1437-1455
  79. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984
  80. Furtado E., V. Karan (1990) Causes, Consequences and Shareholder Wealth Effects of Management Turnover: a Review of the Empirical Evidence- "Financial Management" Vol. 19, pp. 60-75
  81. Garvey G., G. Hanka (1999) Capital Structure and Corporate Control: The Effect of Antitakeover Structure on Firm Leverage- "Journal of Finance", pp. 519-546
  82. Garvey G., G. Swan (1994) The Economics of Corporate Governance: Beyond the Marshallian Firm- "Journal of Corporate Finance" Vol.1, pp. 139-174
  83. Gilson S. (1990) Bankruptcy, Boards, Banks and Blockholders: Evidence on Changes in Corporate Ownership and Control When Firm Default- "Journal of Financial Economics", pp. 355-388
  84. Harris M., A. Raviv (1991) The Theory of Capital Structure- "Journal of Finance", pp. 297-355
  85. Hart O., J. Moore (1990) Property Rights and the Nature of Firm- "Journal of Political Economy", pp. 119-1158
  86. Herman E. (1981) "Corporate Control, Corporate Power". Cambridge

University Press

87. Hirshleifer D. (1998) Mergers and Acquisitions: Strategic and Informational Issues- "Finance" Ed. by R. Jarrow, V. Maksimovic, W. Ziemba. North Holland
88. Ikenberry D., J. Lakonishok (1993) "Corporate Governance Through the Proxy Contest: Evidence and Implications- "Journal of Business", pp. 405-435
89. Jabbarov F.Z. «Implementation of corporate governance mechanisms in tourism» Annals of SpiruHaret University.Publishing House of România de Mâine Foundation Economic Series 9(18) issue 4 pp.113-122
90. Jabbarov F.Z. «Implementation international corporate law in commonwealth of independent states (CIS) » Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları. Beynəlxalq jurnal. № 4. Mütərcim, Baki 2019.
91. Jan-Folke Siebels and Dodo zu Knyphausen-Aufseß A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. International Journal of Management Reviews, Vol. 14, 280–304 (2012)
92. Jensen M,Meckling W. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol 3. P 305-360).
93. John R. Walker 2nd edition Pearson 2006 Hospitality Management p 672
94. Kaplan S., D. Reishus (1990) Outside Directorship and Corporate Performance. – “Journal of Financial Economics” Vol. 27, pp.389-410
95. Klein, S. (2000). Family business in Germany: significance and structure. Family Business Review, 13, pp. 157–181Haunschild, L. (2010). Die größten Familie nunternehmen in Deutschland. Bonn: Inst. FürMittelstandsforschung International Journal of Management Reviews, Vol. 14, 280–304 (2012)A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate GovernanceJan-FolkeSiebels and Dodo zuKnyphausen-AufseßTechnischeUniversität Berlin, Strasse des 17. Juni 135/H 92, 10623 Berlin, Germany
96. Kristensen, K., Martensen, A., &Gronholdt, L.(2000). Customer satisfaction

- measurement at Post Denmark: results of application of the European customer satisfaction index methodology. *Total Quality Management*, Vol. 11, No.7, pp.1007-15.
97. Kun-Li Lin and Yuan Chang Corporate Governance Reform, Board Structure, and Its Determinants in the Banking Industry—Evidence from Taiwan Emerging Markets Finance & Trade 2016
  98. Lang R., E. Ofek, R. Stulz (1996) Leverage, Investment, and Firm Growth - <<Journal of Financial Economics>>, pp. 3-29
  99. Maloney M., R. McCormick, M. Mitchell (1993) Managerial Decision – marking and Capital Structure. – “Journal of Business” Vol.66, pp.189-217
  100. Mankiw N.G. Macroeconomics Worth Publisher ISBN – 13:978-1-4292-1887-0, ISBN – 10:1-4292-1887-8, p 48(598)
  101. McConnel J., C. Muscarella (1985) Corporate Capital Expenditure Decisions and the Market Value of the Firm. “Journal of Financial Economics” Vol.14, pp.399-422
  102. McConnel J., H. Servaes (1990) Additional Evidence on Equity Ownership and Corporate Value - <<Journal of Financial Economics>>, pp. 595-612.
  103. McKinsey&Co., Investor Opinion Study, June 2000
  104. McWilliams V. (1990) Managerial Share Ownership and the Stock Price Effects of Antitakeover Amendment Proposals - <<Journal of Finance>>, pp. 1627-1640.
  105. Michael C. Jensen (2001), Value maximization, Stakeholder theory, and the Corporate objective function. September 2001. The Monitor Group and Harvard Business School.
  106. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts //Academy of Management Review. – 1997–Vol. 22. – No. 4. – P. 853–886
  107. Mitsuru Mizuno and Isaac T. Tabner Corporate Governance In Japan And The Uk: Codes, Theory And Practice. *Pacific Economic Review*, 14: 5 (2009) pp. 622–638.

108. Miwa Yoshiro and Ramseyer Mark, The Fable of the Keiretsu. 11 J. Econ. & Mgmt. Strategy 169. 2002.
109. Morck R., A. Shleifer, R. Vishny (1988) Management Ownership and Market Valuation: an Empirical Analysis - <<Journal of Financial Economics>>, pp.293-315
110. Ofer A., A. Thakor (1987) A Theory of Stock Price Responses to Alternative Corporate Cash Disbursement Methods: Stock Repurchases and Dividends. - <<Journal of Finance>>, pp.365-394
111. Oliver, R. L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," Journal of Marketing Research, 17 (4), 460-469.
112. Oliver, Richard L. (1999), "Whence consumer loyalty?" Journal of Marketing, Vol. 63, No.4, pp. 33-44.
113. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, pp. 12- 40
114. Penrose E.T. The Theory of Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell. 1959
115. Pratt, J.W., and R.J. Zeckhauser, 1985, Principals and agents: the structure of business (Boston, Harvard Business School Press)
116. Reichheld, F.F. (1993). Loyalty-based management. Harvard Business Review, 71 (March- April), 64-73.
117. Safieddine A., S. Titman (1999) Leverage and Corporate Performance: Evidence from Unsuccessful Takeovers - <<The Journal of Finance>>, pp.547-580
118. Shyam-Sunder L. Testing static tradeoff against pecking order models of capital structure [Электронный ресурс] / L. Shyam-Sunder, S.C. Myers // Journal of Financial Economics. - 1999. - № 51. - pp. 219-244.
119. Stiglitz J. (1999): Whither Reform? Ten Years of Transition. World Bank Annual Conference on Development Economics. Washington, D.C., April 28-30, 1999

120. Stulz R. (1990) Managerial Decision and Optimal Financing Policies - <<Journal of Financial Economics>>, pp. 3-27
121. Tirole J. (1999) Corporate Governance. CEPR Discussion Paper №2086 London
122. Tricker, R.I., 1984, Corporate Governance: Practice, Procedures and Powers in British Companies and their Boards of Directors (Aldershot, Hants., Gower)
123. Walkling R., M. Long (1984) Agency Theory, Managerial Welfare, and Takeover Bid Resistance - <<RAND Journal of Economics>>, pp.54-68
124. Warner J., R. Watts, K. Wruck (1988) Stock Prices and Top Management changes - <<Journal of Financial Economics>>, pp.461-492
125. Weston F., K. Chung, S. Hoag (1990) “Mergers, Restructuring, and Corporate Control”. Prentice – Hall
126. Williamson O. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. – In: Journal of Economic Literature, 2000, Vol. XXXVIII, № 3, pp.569-613
127. Williamson, O., 1985, The Economic Institutions of Capitalism (New York, Free Press).
128. Yusupov Q.M., Cənub regionuna olan turist axınlarının yerli iqtisadiyyata təsiri, “Turizm və qonaqpərvərlik tədqiqatları” jurnalı, beynəlxalq elmi praktiki konfransın materiallarının xüsusi buraxılışı, 2017 il, s.212-221;
129. Zingales L. (1995) What Determines the Value of Corporate Votes? – “Quarterly Journal of Economics”, pp. 1075-1110

**Web-ссылки:**

130. <http://1-fin.ru/?id=311&t=37.2> Дата обращения: 24.02.2017. 17.32
131. [http://azertag.az/store/files/Strateji\\_yol\\_xeritesi/Turizm\\_s%C9%99nayesinin\\_inki%C5%9Faf%C4%B1na\\_dair\\_strateji\\_yol\\_xeritesi.pdf](http://azertag.az/store/files/Strateji_yol_xeritesi/Turizm_s%C9%99nayesinin_inki%C5%9Faf%C4%B1na_dair_strateji_yol_xeritesi.pdf) Дата обращения: 12.03.2017 16.12
132. [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom17\\_03\\_june\\_excerpt\\_1.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom17_03_june_excerpt_1.pdf) Дата обращения: 22.05.2017 18.32

133. <https://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=0P0000KUA9&culture=en&platform=sal> Дата обращения: 02.05.2021 17.21
134. <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=HLT> Дата обращения: 02.05.2021 18.40
135. <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=IHG> Дата обращения: 02.05.2021 20.13
136. <http://financials.morningstar.com/ratios/r.html?t=MAR> Дата обращения: 02.05.2021 23.11
137. <http://hiltonworldwide.com/about/mission/> Дата обращения: 09.07.2017 19.56
138. <http://ir.hilton.com/corporate-governance/governance-documents> Дата обращения: 09.07.2017 22.19
139. <http://mct.gov.az/az/turizm-xeberleri/statistika> Дата обращения: 13.03. 2016 09.30
140. <http://media.unwto.org/content/infographics> Дата обращения: 21.04. 2016 14.45
141. <http://media.unwto.org/ru/press-release/2017-04-19/v-2016-godu-turisty-iz-kitaya-potratili-na-zagranichnye-puteshestviya-na-12> Дата обращения: 27.05.2016 19.09
142. <http://media.unwto.org/ru/press-release/2017-05-15/zavershilas-105-ya-sessiya-ispolnitelnogo-soveta-yunvto-v-madrive> Дата обращения: 17.06.2017 13.22
143. [http://media.unwto.org/sites/all/files/inf\\_timeline-01.png](http://media.unwto.org/sites/all/files/inf_timeline-01.png) Дата обращения: 27.05.2016 20.15
144. <http://ru.hiltonworldwide.com/about/mission/> Дата обращения: 27.05.2015 18.15
145. <http://www.annualreports.com/Company/marriott-international-inc> Дата обращения: 04.05.2020 10.15
146. <http://www.azpromo.az/uploads/azpromo-tourism-in-azerbaijan-2016-for-web.pdf> Дата обращения: 07.04.2016 14.18
147. <http://www.corporatereport.com/hilton/2016/ar/> Дата обращения: 15.06.2016

11.20

148. <http://www.hiltonheadplantation.com/about/hppoa/governance/tabid/69/default.aspx> Дата обращения: 15.06.2016 13.38
149. <http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> Дата обращения: 17.07.2016 16.48
150. [http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2016\\_Reports/Marriott\\_International\\_Sustainability\\_Highlights\\_2016.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2016_Reports/Marriott_International_Sustainability_Highlights_2016.pdf) Дата обращения: 17.07.2016 19.21
151. <http://www.sarbanes-oxley-101.com/sarbanes-oxley-compliance.htm> Дата обращения: 13.05. 2014 10.17
152. <http://www.stat.gov.az/source/tourism/#> Дата обращения: 05.05.2021 15.30
153. <https://president.az/articles/26704> Дата обращения: 29.05.2016 17.42
154. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/> Дата обращения: 29.05.2016 21.40
155. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/1b564e004ad2fb218f6dbfb94e6f4d75/acgpBoardCrisisAZ.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1b564e004ad2fb218f6dbfb94e6f4d75> Дата обращения: 29.05.2016 23.40
156. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/34c4e4804aeb724d8345b3b94e6f4d75/Regulation%2Bon%2BGMS.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=34c4e4804aeb724d8345b3b94e6f4d75> Дата обращения: 29.05.2016 24.19
157. <https://www.slideshare.net/smillingjin/marriott-13049320> Дата обращения: 29.05.2015 14.17
158. [https://www.youtube.com/watch?v=inNjF\\_UubmkM](https://www.youtube.com/watch?v=inNjF_UubmkM) Дата обращения: 29.05.2014 13.12