

THE CONCEPT OF STAKEHOLDERS IN BUSINESS MANAGEMENT IN THE FIELD OF TOURISM

КОНЦЕПЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

За останнє десятиліття індустрія туризму пережила величезне зростання, розширившись і диверсифікувавшись, щоб стати одним із найбільших і найшвидше зростаючих секторів економіки. Відповідно до проекту Концепції державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року туризм визначено як динамічну високодохідну галузь світової економіки, один із важливих факторів соціально-культурного розвитку, який підвищує рівень і якість життя людства²⁹. Це є підтвердженням постійного зростання потенційного та реального валового внутрішнього продукту країн внаслідок актуалізації задач, які ця сфера виконує на глобальному туристичному ринку. Дійсно, роль туризму в усебічному розвитку світової і внутрішніх економік обумовила зміну парадигми його розвитку, перехід із галузевого принципу організації господарських зв'язків на територіальну організацію, що дозволить успішно реалізувати країнам власний туристичний потенціал в цілому та привабливих туристичних дестинацій зокрема.

Динамічний розвиток туризму зумовлює загострення конкуренції та зміну характеру конкурентної боротьби в ньому, що обумовлює необхідність застосування сучасних підходів до управління як туристичною сферою в цілому, так і окремими туристичними підприємствами, впровадження і застосування у вітчизняній практиці менеджменту інноваційних теорій та концепцій бізнесу.

До 30-х – 40-х рр. ХХ ст., коли розпочалася цілеспрямована систематизація управлінських ідей, сформувалися багато самостійних теорій, концепцій, підходів і напрямків, пов'язаних із менеджментом і низкою суміжних дисциплін. Існують різні погляди на розвиток управління як науки. Як правило, еволюція менеджменту представлена у вигляді низки етапів, які часто накладалися один на одний:

1) етап розвитку науки про управління людьми в процесі виробництва – школа наукового управління (1885-1929), школа «фордизму» (1899-1945), класична або адміністративна школа (1920-1950) – базувалася на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій;

2) етап формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків – школа психології та людських відносин (1939-1950), школа поведінкових наук (1950 рік – теперішній час) – пов'язаний із визнанням людини пріоритетним чинником виробничо-господарської діяльності;

3) етап побудови систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини ХХ ст.) – пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом;

4) етап активного застосування кількісних методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення – школа науки управління (1950 р. – теперішній час) – пов'язаний із широким застосуванням у менеджменті математики;

5) етап формування системних (з кінця 50-х рр. ХХ ст.) та ситуаційних (з 60-х рр. ХХ ст.) підходів – пов'язаний із розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин;

6) етап комп'ютеризації управлінських процесів (з 1980-х рр. – теперішній час) – пов'язаний із розвитком інформаційних та комп'ютерних технологій. У цей період відбувається створення системи менеджменту на основі екстраполяції, передбачення змін, гнучких екстрених рішень, а розподіл ресурсів у суспільстві трансформувалася від чисто ринкового до регульованого (державою) ринкового методу³⁰.

²⁹ Проект Концепції державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року.

³⁰ Юрик Н. Є. (2015) Історія менеджменту, с. 6.

Найбільш важливими підходами або школами управління, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики менеджменту є: школа наукового управління, класична школа, школи людських відносин і поведінкових наук, школа науки управління. Не зважаючи на те, що вони отримали розвиток у першій половині ХХ ст., проте зберігають актуальність по теперішній час, а їх здобутки в удосконаленому вигляді застосовуються в практиці управління сучасних підприємств і організацій. У той же час відзначимо, що розмаїття видів діяльності вимагає нових підходів до управління суб'єктами господарювання в сучасних умовах функціонування економіки. Серед наукових концепцій, які претендують на особливий внесок у розвиток теорії і практики сучасного менеджменту, чільне місце займають наступні: концепція позиціонування; теорія стейкхолдерів; реінжиніринг; теорія ощадливого виробництва; стратегія блакитного океану; концепція емоційного інтелекту; концепції збалансованої системи показників; концепція життєвих циклів компаній; методологія РАЕІ.

Розмаїття видів підприємництва вимагає нових підходів до управління розвитком підприємств туризму в сучасних умовах функціонування економіки. У своїй діяльності підприємства використовують різні стратегічні ресурси (матеріальні, нематеріальні, фінансові, інформаційні, управлінські тощо), крім цього можна залучити ще один важливий ресурс, застосування якого в господарській діяльності сприяє прискоренню розвитку, формуванню нових конкурентних переваг, зміцненню репутації, – відносини³¹. Розвиток підприємств відбувається під впливом низки чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що вимагає виокремлення окремих суб'єктів або їх груп, які одночасно впливають на діяльність підприємця та безпосередньо є зацікавлені в результатах його діяльності. Таким чином, сучасна особливість функціонування і розвитку господарюючих суб'єктів обумовлює доцільність одночасного дослідження змісту розвитку бізнесу з позиції:

- 1) задоволення зацікавлених у цій діяльності сторін;
- 2) задоволення вимог і потреб самого підприємства.

Метою наукової роботи є удосконалення моделі взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдерами, зокрема обґрунтування кола зацікавлених сторін та надання практичних рекомендації щодо забезпечення ефективної взаємодії підприємства з зацікавленими сторонами.

Концепція зацікавлених сторін (stakeholderconcept / stakeholdertheory) посідає чільне місце серед наукових концепцій, які претендують на особливий внесок в розвиток теорії і практики сучасного менеджменту. Завдяки цій концепції в сучасному бізнесі широко використовуються міжнародні стандарти SA 800, AA1000, GRI, ISO 26000, які трактують ефективність взаємодії із зацікавленими сторонами як найважливіший атрибут успішного бізнесу. Це концепція особливої моделі компанії, яка формує і пояснює стратегію її розвитку з точки зору врахування інтересів певних зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

У традиційному погляді на існування фірми власники акцій і стейкхолдери є власниками компанії, і фірма не може ігнорувати фідучіарні (матеріальні) зобов'язання. Теорія стейкхолдерів стверджує, що існують і інші «зацікавлені сторони», у тому числі державні органи, політичні групи, торгові асоціації, профспілки, громади, фінансисти, співробітники і клієнти. Стейкхолдерами можуть бути навіть конкуренти. Основним предметом дослідження теорії стейкхолдерів є взаємодія різних груп і індивідів, що переслідують свої інтереси, які пов'язані з діяльністю певної компанії. З огляду на те, що в основі появи теорії стейкхолдерів лежить бізнес-етика, висувається положення про законність інтересів усіх стейкхолдерів.

Теорія зацікавлених сторін була запропонована в 1984 році в монографії Е. Фрімена «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін», де наведені сьогодні вже класичні визначення зацікавлених сторін, надано їх спрощений перелік і схематичне зображення. Так,

³¹ Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. (2016) Побудова моделі взаємодії зі стейкхолдерами. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами, с. 297.

стейкхолдерами компанії вважається будь-яка група або індивідуум, які можуть самі впливати або на яких впливає досягнення цілей організації³².

П. Литтау, Н. Юягірі та Г. Адльбрехт³³ виокремили два основні типи визначень стейкхолдерів на основні аналізу понад 20 визначень: перший тип ґрунтується на визначенні Е. Фрімена, у відповідності до якого стейкхолдер впливає на проект або навпаки³⁴, а другий – на визначенні Д. Кліланда, який розглядає в якості стейкхолдерів тих, хто має особисту зацікавленість у результатах проекту³⁵.

До першого типу також можна віднести визначення: «... особа або група осіб, які перебувають під впливом проекту або здатні впливати на проект»³⁶. Прикладом визначення другого типу є уявлення про стейкхолдера П. Дінсмора як того, «хто має частку в результатах проекту»³⁷, та Е. Обенга як «будь-якої людини, зацікавленої в проекті. У звичайному проекті завжди є кілька зацікавлених сторін, які підтримують його, і ті, хто протистоять йому»³⁸.

Існує також третій тип визначень, в якому узагальнюються перші два. Так, Д. Бодді і Р. Патон визначають стейкхолдерів як: «... особи, групи або установи, які зацікавлені в проекті і мають можливість впливати на його результати»³⁹. До цього ж типу можна віднести визначення OGC: стейкхолдер – це «особа, група осіб або організація, зацікавлені в проекті або впливають на проект або програму»⁴⁰. При цьому, наприклад, Т. Доналдсон і Л. Престон зауважують, що деякі особи в організації можуть одночасно мати вплив і інтерес, деякі – тільки інтерес або тільки вплив, тому розрізняють власне «стейкхолдерів» і «тих, хто має вплив»⁴¹. Крім цього, вони розглядають стейкхолдерів через призму фактичного або потенційного збитку чи вигоди, який було їм завдано або можливо буде завдано в процесі діяльності компанії.

Наведені вище дефініції стейкхолдерів можна узагальнити за допомогою визначення, запропонованого у відомому стандарті РМВОК: це «особа або організація (наприклад, споживач, спонсор, виконуюча організація або громадськість), які активно залучені в проект або на чії інтереси можуть позитивно або негативно вплинути виконання чи завершення проекту. Зацікавлена сторона також може впливати на проект і його результати»⁴².

Більш вузьке визначення стейкхолдерів як агентів, які беруть на себе добровільно або вимушено певний ризик, запропонував М. Кларксон: «стейкхолдери добровільно беруть на себе ризик у результаті інвестування певного капіталу, людського або фінансового, який має певну цінність для фірми. Інша група стейкхолдерів змушена брати на себе ризик у результаті активності фірми»⁴³.

Ще одне питання, вивчення якого сприяло розвитку теорії стейкхолдерів, пов'язане з необхідністю визначати як стейкхолдера групу, яка безпосередньо не взаємодіє з

³² Achterkamp M., Vos J. (2008) Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis, pp. 749-757.

Boonstra A. (2006) Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective, pp. 38-52.

Freeman R. E. (1984) Stakeholder Management: A Stakeholder Approach.

³³ Littau P., Jujagiri N., Adlbrecht G. (2010) 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009), pp. 17-29.

³⁴ Freeman R. E. (1984) Stakeholder Management: A Stakeholder Approach.

³⁵ Cleland D. (1986) Project stakeholder management, pp. 36-44.

³⁶ Littau P., Jujagiri N., Adlbrecht G. (2010) 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009), p. 22.

³⁷ Dinsmore P. (1990) Ideas, guide lines and techniques for applying project management solutions in the general business arena: lessons for executives, pp. 33-38.

³⁸ Obeng E. (1996) All Change: the Project Leader's Secret Handbook. 133 p.

³⁹ Boddy D., Paton R. (2004) Responding to competing narratives: lessons for project managers, pp. 225-233.

⁴⁰ Office of Government Commerce (OGC). (2007) Managing Successful Programmes, p. 128.

⁴¹ Donaldson T., Preston L. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, pp. 65-91.

⁴² Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide). (2013).

⁴³ Clarkson M. A. (1995) Stakeholder frame work for analyzing and evaluating corporate social performance, p. 95.

підприємством. Так, Р. Мітчелл, Б. Енгл і Д. Вуд стверджували, що визначати і враховувати інтереси цієї групи необхідно, щоб у подальшому уникнути можливих проблем або реагувати на них більш ефективно⁴⁴. Найвні визначення стейкхолдерів були згруповані в п'ять основних груп стейкхолдерів⁴⁵: 1) групи, без підтримки яких компанія не зможе повноцінно функціонувати (Стефордський дослідницький університет, 1963; E. Renman, 1964; N. Bowie, 1988; J. W. C. Lau, 1991; J. Näsi, 1995); 2) групи, цілі яких повинні узгоджуватися з цілями компанії (I. Ansoff, 1975; L. Ahlstedt & I. Jahnukainen, 1971); 3) групи, які можуть впливати або підпадати під вплив компанії в процесі досягнення нею поставлених цілей (R. Freeman & L. Reed, 1983; E. Freeman, 1984; B. Cornell & A. C. Shapiro, 1987; E. Freeman, D. R. Gilbert, 1987; G. T. Savage, 1991; M. Starik, 1993; A. C. Wicks, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 1994; S. N. Brenner, 1995; R. Gray, D. Owen & C. Adams, 1996; A. B. Carroll, 1997; S. G. Scott & V. R. Lane, 2000; R. A. Phillips, 2003); 4) групи, які мають певний інтерес до компанії і, як наслідок, певні вимоги і права (W. Evan & E. Freeman, 1988; A. F. Alkhafaji, 1989; A. B. Carroll, 1989; C. W. L. Hill & T. M. Jones, 1992; A. B. Carroll, 1993; B. Langtry, 1994; J. T. Mahoney, 1994; J. M. Calton & L. Lad, 1995; T. Donaldson & L. Preston, 1995; R. K. Mitchell, B. R. Agle & D. J. Wood, 1997); 5) групи, які схильні до ризику в результаті діяльності компанії (M. E. Clarkson, 1994; J. D. Blair, 1995; T. A. Kochan & S. A. Rubenstein, 2000).

Зацікавленість підприємства в стійкому розвитку впливає із самого визначення підприємництва та його багатоаспектності⁴⁶ і пов'язане з безпосереднім отриманням прибутку, який виступає основним мотивом господарювання і є засобом для майбутнього розвитку. Сучасне бачення конкурентного розвитку міститься на такому факті – сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі залежить від якості взаємин із різними групами стейкхолдерів.

Існують різні підходи до класифікації стейкхолдерів, запропоновані різними авторами. Спрощений перелік зацікавлених сторін сучасної фірми включає власників, споживачів, групи захисту прав споживачів, конкурентів, засоби масової інформації, працівників, «групи за інтересами» (SIG – Special Interest Groups), захисників навколишнього середовища, постачальників, урядові агентства, організації місцевих спільнот. На думку Е. Фрімена, зростання числа і різноманітності зацікавлених сторін зумовило необхідність нового погляду на фірму, що охоплює «всі групи і всіх індивідуумів ... які грають життєво важливу роль в успіху ділового підприємства в сучасних умовах»⁴⁷.

Здебільшого, основна класифікаційна ознака зводиться до положення стейкхолдерів щодо підприємства та, відповідно, передбачає їх поділ на внутрішніх і зовнішніх. Так, Е. Фрімен в своїй роботі вказує, що стейкхолдери можуть бути внутрішнього (працівники, акціонери, постачальники і покупці) та зовнішнього (громадські організації (щодо захисту прав покупців, екологічні), державні органи, засоби масової інформації, конкуренти, спеціальні групи) оточення. Мета компанії в управлінні взаємовідносинами зі стейкхолдерами полягає в реалізації питань і рішень, які відповідають вимогам як стейкхолдерів, так і інтересам самої компанії.

І. Ансоф у сукупності стейкхолдерів компанії виокремлює менеджмент, працівників, власників, продавців і постачальників⁴⁸. У його дослідженнях зазначена необхідність дотримання балансу вимог зацікавлених сторін із завданнями самої організації, необхідність постійного моніторингу оточення, визначення важливих стейкхолдерів і реалізації заходів щодо підвищення якості взаємодії з ними.

⁴⁴ Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, pp. 853-887.

⁴⁵ Волкова И. О., Куатов Б. Н. Механизмы согласования интересов заинтересованных сторон энергетической компании при выборе стратегии инновационного развития.

⁴⁶ Чорна М. В., Дядін А. С., Безгінова Л. І. (2018) Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі, 218 с.

⁴⁷ Freeman R. E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach, p. 25.

⁴⁸ Ansoff H. I., McDonnell E. J. (1988) The New Corporate Strategy, 258 p.

Г. Н'юбоулд і Г. Луффман згрупували стейкхолдерів на чотири основні категорії: групи впливу, які фінансують підприємство (наприклад, акціонери); менеджери, які керують підприємством; службовці, які працюють на підприємстві (принаймні, та їх частина, яка зацікавлена в досягненні цілей організації); економічні партнери⁴⁹. Остання категорія включає як покупців і постачальників, так і інших економічних суб'єктів. Кожна з цих груп має різні параметри вимірювання діяльності, що буде впливати на рівень завдань, які перед ними ставляться.

Дж. Гаррісон і К. Джон виокремили групи стейкхолдерів широкого, операційного і внутрішнього оточення⁵⁰. При цьому, до широкого оточення вони відносили суспільство в цілому та політичні, економічні й інші зовнішні явища, які впливають на компанію. Операційне та внутрішнє оточення підлягає управлінню і включає постачальників, покупців, громадські групи, спільноти, кредитори, профспілки, конкуренти, держава; внутрішніми є найближче оточення компанії – акціонери і співробітники.

У Стандарті взаємодії зі стейкхолдерами (AA1000 SES) визначено наступні атрибути для їхньої ідентифікації: 1) залежність – групи чи особи, які прямо чи опосередковано залежать від діяльності підприємства, продуктів чи послуг і пов'язаної з ними ефективності, або від яких залежить діяльність підприємства; 2) відповідальність – групи або особи, перед якими підприємство має або в майбутньому може мати юридичні, комерційні, операційні або етичні / моральні зобов'язання; 3) напруженість – групи або окремі особи, які потребують негайної уваги з боку підприємства щодо фінансових, економічних, соціальних чи екологічних питань; 4) вплив – групи чи особи, які можуть впливати на прийняття стратегічних чи операційних рішень підприємством або зацікавленою стороною; 5) різноманітні погляди – групи чи окремі особи, чий різні погляди можуть привести до нового розуміння ситуації та виявлення можливостей для дій, які інакше не виникнуть⁵¹.

Різні стейкхолдери мають не тільки різні цілі та інтереси, а й різну значимість для підприємства. Одним із найбільш поширених підходів до визначення значущості стейкхолдерів є модель Мітчелла, яка передбачає характеристику кожного стейкхолдера з точки зору наявності у нього одного або декількох атрибутів, серед яких влада, законність і терміновість вимог⁵². Поєднання трьох атрибутів стейкхолдера визначає його клас значущості. Стейкхолдер, який володіє одним атрибутом, є найменш впливовим і належить до класу латентних; той, хто володіє двома атрибутами, належить до класу очікуючих; а той, хто володіє всіма трьома атрибутами – утворює найбільш впливову категоричну групу. Перевагою такого підходу є можливість сформулювати (або скорегувати) стратегію поведінки щодо кожного стейкхолдера. Разом із тим, без визначення ставлення стейкхолдера до підприємства складно розробити дієві методи формування довірчих відносин. Визначення позиції стейкхолдера щодо підприємства дозволяє розробити методи формування довіри з урахуванням специфіки внутрішніх і зовнішніх їх видів.

Найбільшу кількість стейкхолдерів було запропоновано Е. Нілі, К. Адамсом та М. Кеннерлі, які виділили такі укрупнені групи: інвестори, клієнти, посередники, партнерства і альянси, постачальники, спільноти, наймані працівники, профспілки, впливові групи, регулятивні органи і спільноти⁵³. Більш ретельному досліджуванню підлягає вплив найбільш значущих стейкхолдерів – інвесторів, клієнтів і посередників, найманих працівників, постачальників, регулятивних органів і спільнот.

⁴⁹ Newboul G., Luffman G. (1989) Successful business politics. L.

⁵⁰ Harrison Jeffrey S., John Caron H. (1998) Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases, 350 p.

⁵¹ AA1000 Stakeholder Engagement Standard. (2015), p. 19.

⁵² Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, pp. 853-887.

⁵³ Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. (2003) Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Днепропетровск, 400 с.

Слушною є точка зору дослідників⁵⁴, із позиції стейкхолдерського підходу інвестор розглядається комплексно та може виступати водночас як: 1) акціонер; 2) фінансова установа; 3) інший постачальник капіталу. Акціонер, будучи інвестором, виступає як власник капіталу організації та має право безпосередньо приймати управлінські рішення щодо її поточного і майбутнього функціонування. Інші два стейкхолдери, виступаючи в ролі інвестора, не беруть участь в управлінні організацією, звичайно обмежуються інвестуванням капіталу в підприємницьку структуру, очікуючи від даної операції отримання прибутку в певній сумі або нормі⁵⁵. Спираючись на це твердження, в якості основних стейкхолдерів щодо суб'єктів підприємницької діяльності автори виділили наступні групи: підприємство (власники/акціонери, персонал), державу (фіскальні та регулятивні органи), споживачів та інших стейкхолдерів (конкуренти, постачальники, інвестори/ фінансові установи та ін.).

Принциповим питанням є нормативне обґрунтування концепції стейкхолдерів, яке намагався здійснити Е. Фрідмен і результатом чого повинні були стати не тільки взаємоув'язування концепцій корпоративної соціальної відповідальності та зацікавлених сторін, але і позиціонування останньої по відношенню до агентської теорії, що має на увазі фідучіарну відповідальність менеджерів лише перед власниками⁵⁶.

Розвиток великих корпорацій, які потребували стратегічного планування, викликав підвищений інтерес до аналізу стейкхолдерів. Але ускладнення їх структури призвело до зростання їхніх вимог та неефективності стейкхолдер-орієнтованого процесу планування, так як менеджерам необхідно було витратити великі ресурси для задоволення потреб зовнішніх стейкхолдерів.

У контексті сучасного розвитку теорії стейкхолдерів отримала розвиток так звана концепція загальних цінностей М. Портера і М. Крамера, яка визначається як політика і операційні практики, що «підсилюють конкурентоспроможність конкретної компанії і одночасно покращують економічні та соціальні умови існування тих конкретних спільнот, в яких вона працює. Створення спільних цінностей фокусується на конкретно ситуаційній ідентифікації, а також розширенні і посиленні зв'язків між соціальним і економічним прогресом»⁵⁷. Господарська діяльність підприємств відповідно до цієї концепції спрямована на забезпечення її єдності з соціумом у створенні соціальної користі та економічної вигоди від здійснених витрат.

Подальший розвиток теорії стейкхолдерів визначений працями Р. Ділл⁵⁸, який розглядав взаємодію з зацікавленими сторонами не лише в контексті впливу, але і відповідальності. Крім того, він уперше визначив як важливу проблему вибір ключових стейкхолдерів під час прийняття рішень в компанії.

Дослідження стейкхолдерів включає в себе ідентифікацію та систематизацію основних їх видів, оцінку їх цілей, збір інформації про них, використання цих даних у процесі стратегічного управління і застосування прийнятої стратегії підприємства. Управління стейкхолдерами передбачає комунікації з ними, проведення переговорів, контакти і відносини з ними, мотивування їх поведінки з метою визначення найбільшої вигоди для конкретного підприємства. На відміну від аналізу стейкхолдерів, проведеного з метою кращої адаптації до організаційного оточення, управління ними є безпосереднім впливом на стейкхолдерів. Насправді ці два процеси перетинаються.

Управління відносинами підприємства із його стейкхолдерами являє собою процес, який має на меті вдосконалення взаємовідносин підприємства з його стейкхолдерами та досягнення результативності такої взаємодії. Управління відбувається за наступними етапами: формулювання цілей управління групами стейкхолдерів; вибір алгоритму

⁵⁴ Чорна М. В., Дядін А. С., Безгінова Л. І. (2018) Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі, 218 с.

⁵⁵ Там само.

⁵⁶ Благов Ю. Е. (2012) Р. Едвард Фримен и концепция заинтересованных сторон, с. 109-116.

⁵⁷ Porter M. E., Kramer M. R. (2011) Creating Shared Value.

⁵⁸ Dill R. (1975) Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World, pp. 57-63.

ідентифікації ключових стейкхолдерів; обґрунтування способів управління стейкхолдерами (вибір відповідних стратегій та інструментів); планування, реалізація, оцінка результатів і коригування обраної стратегії⁵⁹. Важливо, що цілі управління стейкхолдерами повинні бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства, відповідати його інтересам, цілям і завданням.

Специфіка функціонування туристичних підприємств визначена специфічним складом бізнесу в туризмі, що значною мірою зумовлює наступні особливості їх економічного механізму та взаємин зі стейкхолдерами (Рис. 1).

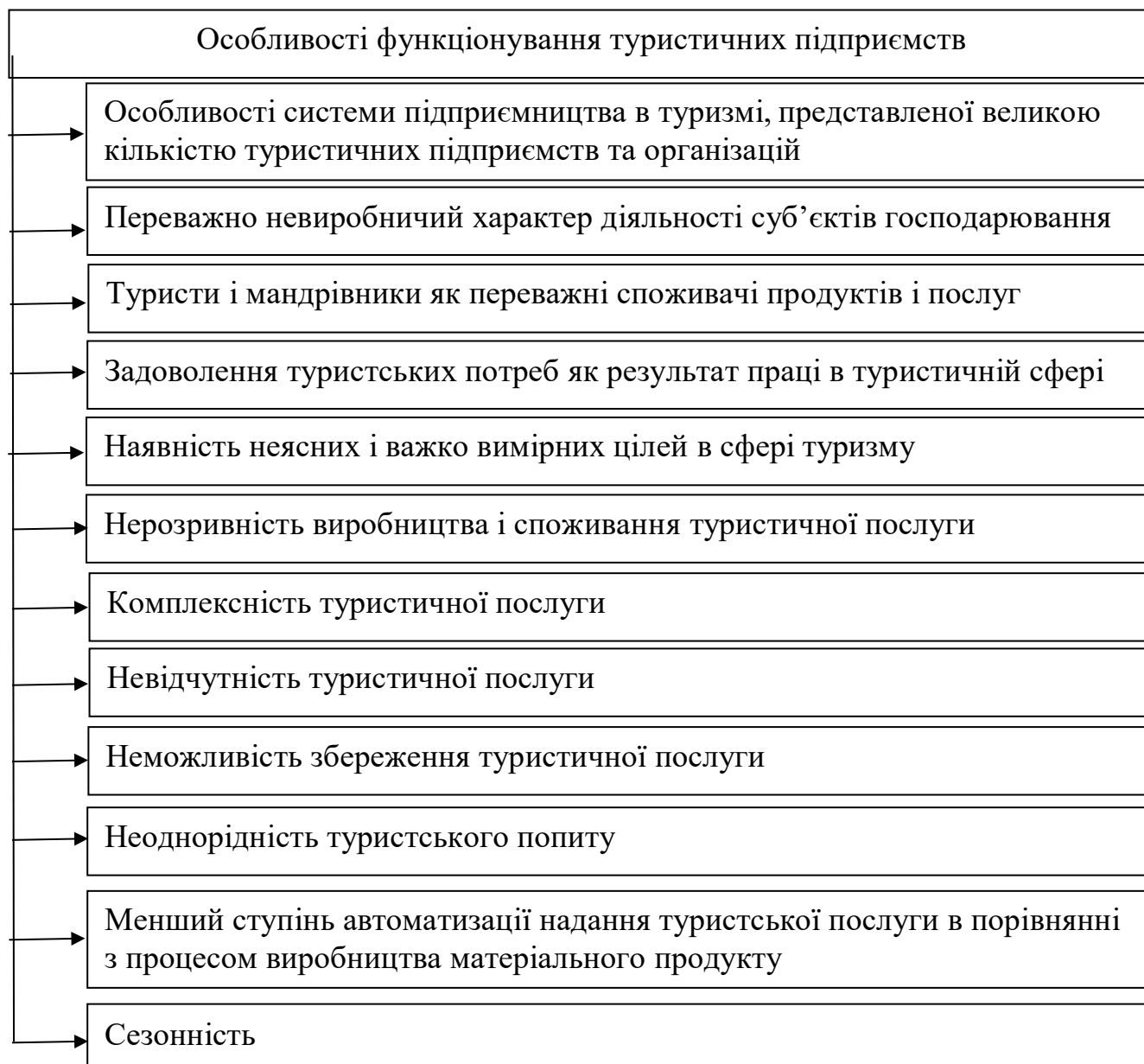


Рис. 1. Основні специфічні особливості функціонування туристичних підприємств, які зумовлюють їхні взаємини зі стейкхолдерами

Туристичний бізнес представлений великою кількістю різномірних за технологіями, кадровим потенціалом, розмірами тощо підприємств, організацій, установ, закладів, що належать до різних галузей економіки, але об'єднаних спільністю мети та об'єкта, на який

⁵⁹ Harrison Jeffrey S., John Caron H. St. (1998) Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases. 350 p.

спрямовані їх дії. Ці суб'єкти мають вписатися в єдину систему управління, де метою виступає забезпечення тривалої дієздатності та конкурентоспроможності на ринку.

В іноземній науковій літературі система підприємництва в туризмі здебільшого представлена туристичною індустрією (містить індустрію розваг, туроперейтинг, туристичні агенції, транспорт, екскурсійно-пізнавальні організації) та індустрією гостинності (включає індустрію послуг, розміщення та харчування)⁶⁰. Відповідно до міжнародних рекомендацій зі статистики туризму туристична індустрія містить організації, основний вид діяльності яких є характерним для туризму, а саме: розміщення відвідувачів, послуги харчування, залізничні пасажирські перевезення, автодорожні пасажирські перевезення, водні пасажирські перевезення, повітряні пасажирські перевезення, оренда транспортного обладнання, туристичні агентства та інші послуги резервування, культурна діяльність (діяльність у сфері творчості, мистецтв і розваг, музейна діяльність і експлуатація історичних пам'яток і будівель, діяльність ботанічних і зоологічних садів і природних заповідників), спортивно-розважальна діяльність, роздрібна торгівля характерними туристичними продуктами з урахуванням специфіки конкретної країни, характерна туристична діяльність з урахуванням специфіки конкретної країни⁶¹.

Саме вони й утворюють туристичну галузь, що складається з підприємств, які виробляють товари чи послуги, призначені для реалізації на туристському сегменті ринку. Розвиток індустрії туризму стимулює розвиток туристичного бізнесу, тобто функціонування підприємств туристичної індустрії, засноване на використанні туристичних ресурсів і спрямоване на отримання прибутку у вигляді задоволення туристичних потреб.

Ураховуючи наведене вище, особливістю туризму є глибина його проникнення та складності взаємозв'язків між його складовими елементами. Особливостями туристичних підприємств є: 1) переважно невиробничий характер діяльності; 2) специфіка споживачів, представлених здебільшого туристами і мандрівниками, відсутність яких значно скоротило би або унеможливило існування певних видів підприємств у певній місцевості; 3) задоволення туристських потреб як результат праці в туристичному бізнесі.

Для туризму як об'єкта управління характерна наявність неясних і важко вимірних цілей. Менеджмент туристичних підприємств, які у своїй діяльності орієнтуються на отримання прибутку, формулюють цілком чіткі та вимірні цілі (такі, як прибуток, доход, частка ринку, рух готівки тощо), але менеджмент туристичних організацій (на рівнях національному, обласному, районному (місцевому)) таких цілей може не мати⁶².

На сферу туризму, на відміну від багатьох інших сфер діяльності, здійснює сильний вплив зацікавлена клієнтура. Учасники туристичного ринку не можуть поводитися однаково, через наявність певних суперечностей між власниками готелів, місцевими жителями та туристами. Це підкреслює важливу роль в управлінні туристськими підприємствами методів нормативного менеджменту (на рівні окремого суб'єкта господарювання – формування відповідної політики, на рівні туристичної дестинації – планування та координації діяльності шляхом розробки провідного образу).

Результатом діяльності туристичного підприємства щодо задоволення відповідних потреб туристів є туристична послуга, яка, як і будь-які інші послуги, має певну специфіку в порівнянні з матеріальним продуктом, що також визначають особливості взаємодії зі стейкхолдерами туристичних підприємств.

Якщо продукт або товар у матеріальному вигляді існує незалежно від його виробника, то туристична послуга невіддільна від джерела її створення і не матеріальна. Важливим фактом є те, що не має абсолютно ідентичних туристичних послуг, їх реалізація і споживання супроводжується посиленням особистісного аспекту, що залежить від

⁶⁰ Van der Wagen L., Carlos B. R. (2005) Event management: for tourism, cultural, business, and sporting events. Pearson.

⁶¹ Международные рекомендации по статистике туризма. (2010) Организация Объединенных Наций. Главы 2, 3, 4.

⁶² Кіпченко В. К. (2010) Менеджмент туризму, 502 с.

конкретного споживача цієї послуги. Крім того, туристична послуга є унікальною в кожний конкретний момент часу і в конкретному місці – її не можливо повторити в усіх її аспектах навіть в тому самому підприємстві сфери туризму. Її неможливо побачити та оцінити в момент придбання, вона обумовлена діяльністю виконавця з задоволення соціально-культурних послуг туриста (етичних, інтелектуальних, фізичних, духовних та ін.).

Для туристичної послуги, яка є результатом безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, властива нерозривність її виробництва і споживання, неможливість збереження та комплексність (об'єднується туристом в поняття «мета подорожі»), що також істотно відрізняє її від матеріального товару. Це потребує ретельного дослідження ринкової кон'юнктури, відповідності попиту і пропозиції конкретної туристичної послуги, що, у свою чергу, вимагає прийняття відповідних управлінських рішень туристичними підприємствами.

Туризм є специфічною формою споживання, що виникла внаслідок об'єктивних процесів розвитку та організації виробничих сил. Це створює відповідну специфіку попиту на туристичні послуги і товари, а саме його неоднорідністю. Причинами неоднорідності попиту на туристичні послуги є: 1) невловимість і незбереженість туристичного продукту; 2) різноманітність споживачів туристичних послуг; 3) висока значимість впливу суспільних чинників (економічна ситуація, соціальні чинники розвитку, екологічна обстановка)⁶³. Саме з цими особливостями пов'язана важливість застосування інструментів маркетингу у сфері туризму, що використовуються для просування і продажу туристичної послуги конкретного продавця. Також у туризмі існує необхідність постійного застосування такої функції менеджменту як контроль, що вимагає від керівництва підприємства створення системи збору, обробки та розповсюдження інформації з метою запобігання непорозумінням у взаєминах між туристичним підприємством і клієнтами.

Ще одною особливістю туризму є те, що процес надання туристської послуги автоматизується в значно меншому ступені, ніж процес виробництва матеріального продукту. Саме тому кадровий менеджмент і регулювання міжособистісних відносин займає важливе місце в управлінні туризмом⁶⁴.

Специфічною особливістю сфери туризму є сезонність (залежність туристських послуг від природно-кліматичних факторів), що повинне враховуватися керівниками туристичних підприємств під час управління ними, оскільки коливання попиту може суттєво погіршити умови функціонування туристичної індустрії.

Наведені моменти доводять, що туризм є специфічною формою діяльності людей, яка вимагає адекватного управління з урахуванням її специфіки та врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів – осіб, груп та організацій, які залучені на тому чи іншому рівні. Здебільшого вони включають: туристів; уряд; туристичні організації та операторів, ресторани, готелі, туристичних блогерів, туристичні атракції тощо; працівників підприємств, які належать до індустрії туризму; малі та середні підприємства, які можуть бути безпосередньо або опосередковано пов'язані з туризмом; неурядові організації, які пов'язані з індустрією туризму (благодійні або некомерційні); постачальників, які прямо чи опосередковано співпрацюють із індустрією туризму; підприємства, що надають комунальні послуги та інфраструктури; спільноти, зокрема місцеві громади; сферу освіти; сферу транспорту та ін.

Належне управління туризмом часто передбачає консультації та постійну комунікацію, щоб переконатися, що даний важливий стейкхолдер має повноваження протягом усього процесу планування та функціонування розвитку підприємства туризму. Взаємозв'язок зі стейкхолдерами відбувається у формі діалогу – інструменту сприяння ефективній комунікації між туристичним підприємством та різними групами стейкхолдерів. Такий діалог продукує для підприємства багато можливостей: створення нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів (фінансів, технологій, навичок, знань, досвіду,

⁶³ Бабушкин Н. (2002) Менеджмент туризма, с. 45.

Пуцентайло П. Р. (2007) Економіка і організація туристично-готельного підприємництва, 344 с.

⁶⁴ Кіпченко В. К. (2010) Менеджмент туризму, 502 с.

людей) задля вирішення проблем і досягнення цілей, які не можливо досягнути одним суб'єктом господарювання; розуміння та пом'якшення загроз і невизначеності з метою кращого управління ризиками підприємства; удосконалення продуктів та послуг, які відповідають очікуванням насамперед такого стейкхолдера як споживачі; покращення процесів прийняття управлінських рішень; сприяння розвитку довірчих і прозорих довгострокових відносин із стейкхолдерами, що позитивно впливає на репутацію і прибутки підприємства; краще розуміння ринкової ситуації, оскільки зацікавлені сторони часто володіють великим масивом інформації; краще розуміння пріоритетів і потреб зацікавлених сторін⁶⁵.

Такий діалог підприємства із стейкхолдерами може приймати різні форми і передбачати застосування різних моделей. Найбільш часто застосованими є модель трансферу та модель взаємодії. Модель трансферу розуміє взаємодію зацікавлених сторін як дещо, що відбувається в основному після прийняття рішення, коли підприємство повідомляє або передає свої результати зацікавленим сторонам⁶⁶. У цій моделі способи покращення взаємодії зосереджені на покращенні комунікаційних навичок, часу та знання про те, з ким слід контактувати. Модель взаємодії (або «змістовного» процесу) залучення стейкхолдерів створює проактивний двосторонній процес між підприємством і стейкхолдером⁶⁷, де спілкування, думки та пропозиції течуть в обох напрямках, і організація може змінити свою поведінку в результаті залучення. Цей процес є повторюваним, у якому підприємство вчиться та покращує свою здатність здійснювати значущу взаємодію із зацікавленими сторонами шляхом розвитку відносин взаємної поваги замість одноразових консультацій. Використовуючи структурований діалог для створення простору для колективного інтелекту, модель сприяє розробці процесу, яким можуть володіти всі зацікавлені сторони.

Науковці розрізняють дві основні позиції для управління зацікавленими сторонами: буферизацію та зв'язування⁶⁸. Буферизація є традиційним підходом і спрямована на стримування впливу зацікавлених сторін на підприємство, а зв'язок передбачає формування стратегічних партнерств. Як зазначає Сінклер М.-Л.⁶⁹, у цьому контексті ефективна та постійна симетрична (діалогічна) комунікація (найбільш помітно характеризується міжособистісними інструментами спілкування на основі діалогу, поінформованими та вимірними за допомогою якісних методологій) є невід'ємною частиною ефективного залучення зацікавлених сторін, і визнання цього залучення позначає різницю між бізнесом як приватною культурою в старому економічному мисленні до початку розуміння компанії як громадської культури в новому економічному мисленні⁷⁰.

Для забезпечення ефективної взаємодії підприємств сфери туризму зі стейкхолдерами можна використовувати наступний методичний підхід.

I етап. Ідентифікація стейкхолдерів підприємства туризму та їх інтересів.

Ідентифікація може проводитися з урахуванням розглянутих вище класифікацій, але для їх використання доцільно визначити всі поле стейкхолдерів туристичних підприємств.

Первинне визначення кола стейкхолдерів можна здійснити за допомогою наступних критеріїв: рівня відповідальності, ступенів впливу, взаємодії і залежності, рівня представництва. Використання цих критеріїв забезпечує збіг результатів ідентифікації стейкхолдерів підприємства за окремими з них, що говорить про їх значимість для підприємства.

⁶⁵ Bal M., Bryde D., Fearon D., Ochieng E. (2013) Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector, p. 699.

Jamal T. B., Getz D. (1995) Collaboration theory and community tourism planning, pp. 186-204.

Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. (2016) Побудова моделі взаємодії зі стейкхолдерами, с. 301.

⁶⁶ Researchers' approaches to stakeholders: Interaction or transfer of knowledge? (2019), pp. 25-35.

⁶⁷ Jeffery N. (2009) Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement.

⁶⁸ Hitt M., Freeman R., Harrison J. (2001) The Blackwell Handbook of Strategic Management. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell Publishers Ltd, p. 199.

⁶⁹ Sinclair Marie-Louise. (2014) Developing a Model for Effective Stakeholder Engagement Management, p. 5.

⁷⁰ Birch D. (2002) Social, economic and environmental capital; corporate citizenship in the new economy.

Критерій рівня відповідальності дозволяє визначити всіх формальних стейкхолдерів, а саме – суб'єктів, перед якими туристичне підприємство має / може мати в майбутньому юридичні, фінансові та операційні зобов'язання, зафіксовані у вигляді регулюючих документів, законодавчих актів, контрактів і договорів, політики тощо.

За допомогою ступеня впливу визначаються стейкхолдери, які здійснюють неформальний вплив та наділені формальною владою. Це суб'єкти, які впливають / можуть вплинути на здатність туристичного підприємства досягти поставлених цілей; їх вплив на діяльність є значним.

За допомогою критерію ступеня взаємодії ідентифікуються суб'єкти, з якими туристичне підприємство найбільш щільно взаємодіє або прагне до такої взаємодії: внутрішні стейкхолдери; стейкхолдери, з якими підприємство має тривалі зв'язки або здійснює повсякденні операції; стейкхолдери, які постійно беруть участь в господарській діяльності (наприклад, місцеві спільноти).

За допомогою ступеня залежності можна визначити суб'єктів, які найбільшою мірою залежать від підприємства туризму (купляючи і споживаючи туристичну послугу або продукт, забезпечуючи безпеку господарської діяльності, отримуючи заробітну плату, надаючи сировину і матеріали, тощо).

Використовуючи критерій рівня представництва виявляють суб'єктів, які належать до регулюючих органів або наділені представницькими повноваженнями, і тим самим переслідують інтереси великого числа соціальних груп, організацій (спільноти, професійні асоціації, профспілки, комісії, робочі групи та ін.).

Таким чином формується повний перелік стейкхолдерів для підприємств. У Табл. 1 наведено перелік зацікавлених осіб для туристичних підприємств, який є обов'язковим для подальшої взаємодії з ними, за основними групами і підгрупами, що дозволяє ідентифікувати істотні проблеми такої взаємодії та конкретизувати подальші кроки для забезпечення ефективної взаємодії. Незважаючи на власні інтереси, усі стейкхолдери зацікавлені в раціональності діяльності в умовах обмежених ресурсів⁷¹.

Після ідентифікації стейкхолдерів, необхідно визначити ступінь їх впливу на бізнес і ступінь їх залежності від результатів діяльності бізнесу⁷². Повинні бути відображені специфічні, а не типові інтереси стейкхолдерів безпосередньо до конкретного підприємства, та, відповідно, визначена специфіка їх впливу на діяльність підприємства. Найбільш зручним методом оцінки ступеня впливу і ступеня залежності вважається експертна оцінка або оцінка методом «Дельфі».

З метою конкретизування специфічних інтересів стейкхолдерів, які виникають лише при мережевій взаємодії⁷³, карта стейкхолдерів повинна доповнюватися картою їхньої мережі.

Іншим інструментом оцінки взаємовпливу і залежності діяльності підприємства і його стейкхолдерів є модель Мітчелла-Агле-Вуда⁷⁴, яка відображає класифікацію та напрями оцінки стейкхолдерів. Відповідно до даної моделі, стейкхолдери можуть різною мірою володіти трьома наступними атрибутами, які характеризують відносини стейкхолдерів із конкретним підприємством: влада (power), легітимність (legitimacy), актуальність або терміновість (urgency).

II етап. Класифікація стейкхолдерів і визначення груп для взаємодії.

Класифікація стейкхолдерів підприємства здійснюється відповідно до моделі Мітчелла-Агле-Вуда, яка графічно наведена на Рис. 2⁷⁵).

⁷¹ Чорна М. В., Дядін А. С., Безгінова Л. І. (2018) Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі, 218 с.

⁷² Roostalu L., Pihelgas S. Controlling and corporate social responsibility.

⁷³ Хвостенко П. В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интереса стейкхолдеров.

⁷⁴ Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification ands alience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, pp. 853-887.

⁷⁵ Там само.

Таблиця 1. Карта стейкхолдерів підприємства туризму

Групи впливу	Підгрупи
Власники	Мажоритарні акціонери Міноритарні акціонери Особи, які мають контрольний пакет акцій Учасники Власник (у випадку одноосібного володіння)
Наймані працівники	Рада директорів Топ-менеджмент Менеджмент Працівники Профспілки працівників Кадровий резерв Потенційні працівники Працівники, які звільнилися
Клієнти (споживачі)	Оптові покупці Роздрібні покупці Внутрішні клієнти
Постачальники	Постачальники товарів Постачальники послуг Сервісні центри з обслуговування устаткування
Конкуренти	Наявні конкуренти Продавці товарів-замінників (послуг замінників) Потенційні конкуренти
Державна і регіональна влада	Органи державної і регіональної влади (профільні міністерства, департаменти та управління) Органи оподаткування Контролюючі організації
Фінансово-кредитні установи (інвестори)	Банківські установи Лізингові компанії Страхові компанії Інвестиційні фонди
Місцева спільнота	Засоби масової інформації Профільні навчальні заклади Спільноти, на які безпосередньо впливає господарська діяльність підприємства

Атрибут «влада» трактується авторами моделі як здатність стейкхолдерів отримати бажаний результат від діяльності підприємства, використовуючи ресурс примусу, фінансові ресурси і символічні (емоційні) ресурси. Таким чином, стейкхолдер володіє атрибутом «влада» в тій мірі, в якій він здатний застосувати силу, фінанси і емоції у взаємодії з бізнесом.

Атрибут «легітимність» в оригіналі трактується досить широко. Під легітимністю можна розуміти ступінь відповідності юридичним нормам і нормам моралі, прийнятим у конкретному суспільстві, інтересів стейкхолдера щодо підприємства⁷⁶.

Атрибут «актуальність» характеризує відносини між бізнесом і стейкхолдерами з точки зору їх невідкладності, тобто показує ступінь терміновості задоволення інтересів конкретного стейкхолдера.

До латентної категорії відносять пасивних стейкхолдерів (володіють фактором влади), контрольованих стейкхолдерів (володіють фактором легітимності вимог) і стейкхолдерів, які вимагають (володіють фактором актуальності). Через обмеженість підприємства в ресурсах (фінансових, часових, організаційних тощо), які можуть бути спрямовані на моніторинг і управління відносинами зі стейкхолдерами, воно, як правило, не здійснює жодних дій щодо латентної категорії стейкхолдерів. До категорії очікуючих відносять домінуючих стейкхолдерів (володіють факторами влади і легітимності), залежних стейкхолдерів (володіють факторами легітимності і терміновості) і небезпечних стейкхолдерів (володіють

⁷⁶ Перерва П. Г. (2021) Розвиток теорії вартісного управління стейкхолдерами підприємства в зарубіжних дослідженнях, с. 55-69.

факторами влади і терміновості). Визначаючі стейкхолдери мають найбільшу цінність для підприємства, оскільки вони володіють всіма факторами; їх вимоги повинні задовольнятися в першу чергу.

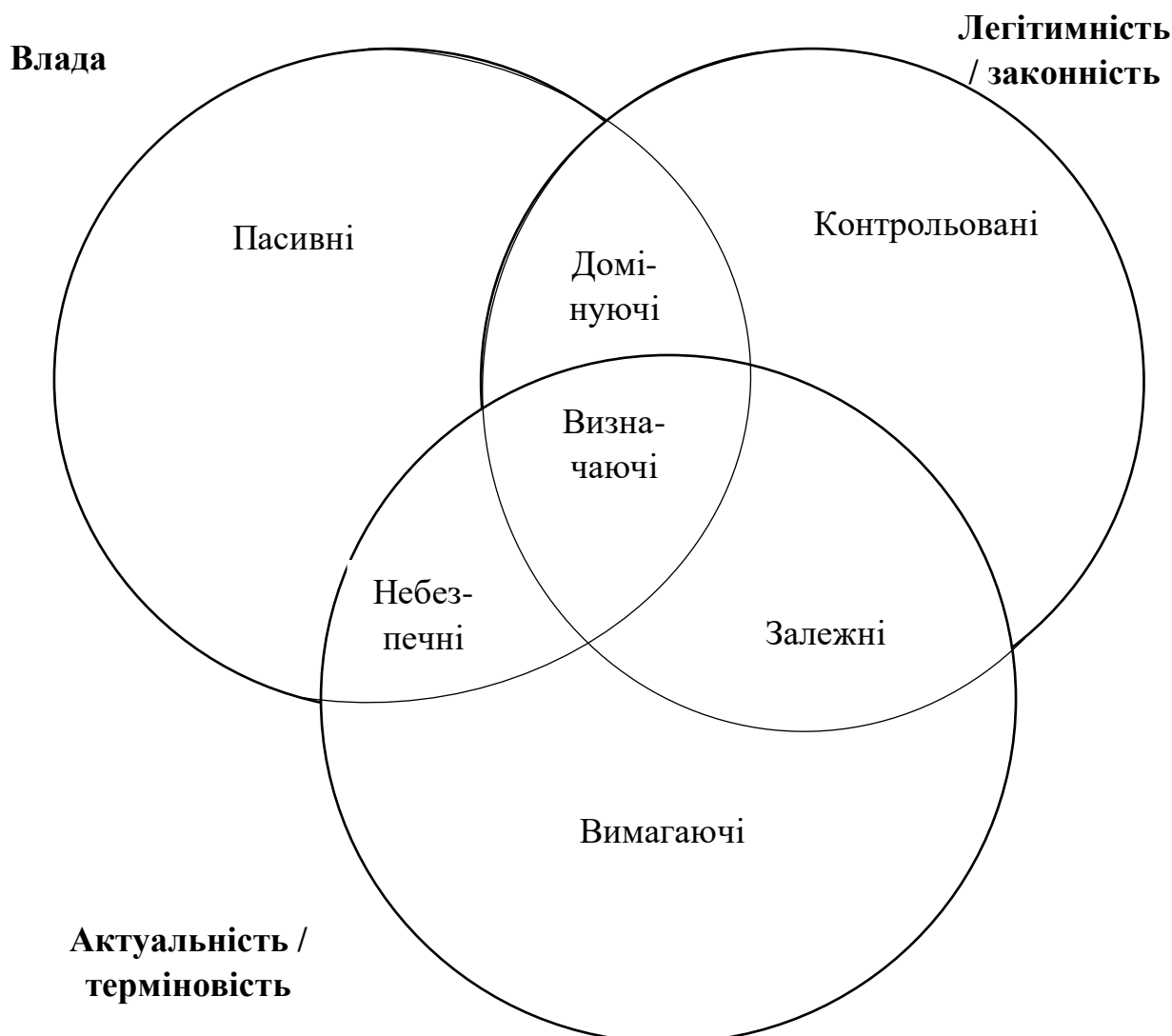


Рис. 2. Модель визначення значущості стейкхолдерів

За допомогою даної моделі аналізу стейкхолдерів можна віднести суб'єкт зовнішнього оточення до певної групи впливу та визначити ступінь значущості його впливу на діяльність підприємства.

Для визначення, якими саме атрибутами володіють взаємини стейкхолдерів і туристичних підприємств, було застосовано метод експертних оцінок із залученням керівництва підприємств галузі та фахівців / науковців у галузі менеджменту. Для зручності сприйняття і аналізу було використано класифікаційну таблицю стейкхолдерів з урахуванням галузевої специфіки туризму (Табл. 2).

Отримані результати узагальнюються з картою мережі стейкхолдерів для туристичних підприємств (табл. 1), при цьому виявляються можливості утворення коаліцій стейкхолдерів. Важливість цього пояснюється тим, що для характеристики відносин коаліції стейкхолдерів і підприємства можна застосувати більшу кількість атрибутів, таким чином коаліція повинна розглядатися в іншій класифікаційній групі і отримати більшу увагу з боку менеджменту підприємства в питаннях аналізу та управління взаємодіями⁷⁷.

⁷⁷ Хвостенко П. В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интереса стейкхолдеров.

Таблиця 2. Групування стейкхолдерів підприємств туризму за моделлю Мітчелла-Агле-Вуда

Групи впливу	Атрибути стейкхолдера			Класифікаційна група
	Влада	Легітимність	Актуальність	
Власники підприємства	+	+	+	
Наймани працівники	-	+	+	
Клієнти	+	-	+	
Постачальники	-	+	+	
Конкуренти	+	-	-	
Державна і регіональна влада	+	-	-	
Фінансово-кредитні установи	-	-	+	
Місцеві спільноти	-	+	+	

Подальше дослідження проводиться для «важливих» груп стейкхолдерів, виділених на Рис. 3 (квадранти «Уникати», «Шукати компроміс», «Поступатися»). Інтереси інших стейкхолдерів не є принциповими або є для підприємства незначними (квадрант «Не надавати значення»), або ж виникає ситуація, коли підприємство має великий вплив на стейкхолдера або дії менеджменту стейкхолдера є вкрай неефективними.

Результатом цього етапу є визначення переліку ключових стейкхолдерів туристичних підприємств, для яких проводиться аналіз характеру взаємодії і розробляються варіанти його можливого коректування.

III етап. Визначення цілей і завдань підприємства щодо взаємодії зі стейкхолдерами для запобігання конфлікту інтересів.

Установлюються цілі взаємодії стейкхолдерів і підприємства з метою забезпечення ефективного розподілу його ресурсів та максимізації його ринкової вартості. Перш ніж переходити до постановки цілей взаємодії, необхідно оцінити поточний рівень взаємодії підприємства із стейкхолдерами та рівень його ефективності.



Рис. 3. Стратегічна модель управління стейкхолдерами підприємства⁷⁸

Спочатку результати класифікації стейкхолдерів підприємства зіставляються з картою його мережі зацікавлених сторін (Табл. 3).

Адекватне оцінювання рівня ефективності взаємодії підприємства зі стейкхолдерами вимагає застосування нетрадиційних підходів до побудови моделі системної оцінки. Прийняття туристичними підприємствами управлінських рішень з урахуванням вимог стейкхолдерів в умовах мінливості зовнішнього середовища та невизначеності майбутнього розвитку уможливорює відображення множини різних станів ефективності взаємодії в

⁷⁸ Там само.

термінах теорії нечітких множин⁷⁹, яка є альтернативою загальноприйнятим кількісним методам аналізу систем.

Таблиця 3. Карта основних стейкхолдерів підприємства туризму з урахуванням їх вимог та інтересів

Групи впливу	Підгрупи	Інтереси, що переслідуються
Власники	Мажоритарні акціонери Міноритарні акціонери Особи, які мають контрольний пакет акцій Учасники	максимізація ринкової вартості бізнесу, отримання дивідендів у визначеному розмірі, оптимальне співвідношення між рівнем прибутку і ризиком, оптимізація витрат, швидка оборотність капіталу, оптимізація витрат, ефективне використання наявних ресурсів, якість залучених ресурсів та можливість їх відновлення, отримання прибутку від господарської діяльності та ін.
Наймані працівники	Рада директорів Топ-менеджмент Менеджмент Працівники Профспілки працівників Кадровий резерв Потенційні працівники Працівники, які звільнилися	кар'єрне зростання, отримання необхідних навичок, максимізація рівня оплати праці, отримання заробітної плати за роботу відповідної кваліфікації, дотримання умов праці, дотримання умов законодавства при прийомі на роботу та звільненні та ін.
Клієнти (споживачі)	Оптові покупці Роздрібні покупці Внутрішні клієнти	забезпечення умов отримання найбільшого задоволення від придбаного товару, економія часу та грошових коштів, пов'язаних із пошуком і придбанням певного товару, забезпечення максимальної цінності торговельної послуги та ін.
Постачальники	Постачальники товарів Постачальники послуг Сервісні центри з обслуговування устаткування	стабільність та тривалість партнерських відносин, високий рівень фінансової дисципліни та відповідальності щодо забезпечення встановлених умов договору, низький рівень ризику роботи з контрагентом та ін.
Фінансово-кредитні установи (інвестори)	Банківські установи Лізингові компанії Страхові компанії Інвестиційні фонди	стабільність та тривалість відносин, своєчасне повернення коштів і відсотків, низький рівень ризику роботи з туристичним підприємством та ін.

Під нечіткою множиною розуміється сукупність елементів довільної природи, відносно яких не можна точно стверджувати чи володіють вони деякою характеристичною властивістю, яке використовується для завдання цієї множини.

Використання теорії нечітких множин для діагностики ефективності взаємодії туристичних підприємств зі стейкхолдерами надає наближені та ефективні способи зображення поведінки систем, що є складними і погано визначеними, і не підлягають точному математичному аналізу⁸⁰. Ця теорія передбачає: використання нечітких величин і так званих «лінгвістичних змінних» (слова і / або речення мови, які описуються нечіткими значеннями⁸¹) замість або на доповнення до числових змінних; описання простих відносин між змінними за допомогою нечітких висловлювань;

Ураховуючи наведене вище, оцінка ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдерами:

- 1) проводиться на базі спостережень підприємства протягом тривалого часу;

⁷⁹ Bellman R., Zadeh L. (1970) Decision-Making in a Fuzzy Environment, pp. 141-164.

Гунин Г. А. (2002) Нечёткая логика как альтернативный подход к формированию инвестиционного портфеля, с. 72-76.

Недосекин А. (2003) Финансовый менеджмент, 184 с.

⁸⁰ Алтунин А. Е., Семухин М. В. (2000) Модели и алгоритмы принятия решений в нечетких условиях, 352 с.

⁸¹ Zadeh L. A. Fuzzy sets. Information and Control. (1965), pp. 338-353.

2) використовує облікові форми, які достовірно відображають стан туристичного підприємства;

3) передбачає використання критичних показників з позиції їх належності до ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдерами з урахуванням галузевої специфіки;

4) містить верифіковану на віднесеність до ефективності взаємодії туристичного підприємств зі стейкхолдерами статистику (з позиції галузі, країни, періоду часу оцінки).

Ґрунтуючись на даних положеннях та враховуючи галузеві особливості функціонування туристичних підприємств, пропонується оцінку ефективності їх взаємодії зі стейкхолдерами проводити за етапами.

Етап 1. Визначення базових множин і підмножин ефективності взаємодії туристичних підприємств із конкретним стейкхолдером, які зображуються за допомогою лінгвістичної змінної.

1. Для лінгвістичної змінної Е «Ефективність взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером» обрано п'ять значень від найгіршого до найкращого стану:

Е1 – підмножина станів «граничного неблагополуччя»;

Е2 – підмножина станів «неблагополуччя»;

Е3 – підмножина станів «середньої якості»;

Е4 – підмножина станів «відносного благополуччя»;

Е5 – підмножина станів «граничного благополуччя».

2. Лінгвістична змінна G (повна множина ступенів зниження ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером), що відповідає змінній Е, розбивається на п'ять підмножин:

G₁ – підмножина «граничний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером»;

G₂ – «низький ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером»;

G₃ – «середній ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером»;

G₄ – «стабільний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером»;

G₅ – «високий ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером».

Носій множини G, показник ступеня ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером g, приймає значення від нуля (0) до одиниці (1) за визначенням⁸².

3. Для кількісного показника X задається лінгвістична змінна В_i, повна множина значень якої розбивається на п'ять підмножин:

В₁ – підмножина «дуже низький рівень показника X_i»;

В₂ – «низький рівень показника X_i»;

В₃ – «середній рівень показника X_i»;

В₄ – «високий рівень показника X_i»;

В₅ – «дуже високий рівень показника X_i».

Етап 2. Побудова системи показників $X=\{X_i\}$ загальним числом N, які оцінюють ефективність взаємодії туристичного підприємства з конкретним стейкхолдером. Наприклад, в якості методичного інструментарію інтегральної оцінки ефективності взаємодії підприємства зі стейкхолдером «Постачальники» можна використовувати показники, які найбільш повно характеризують всі аспекти їх відносин, а саме: тривалість операційного циклу (X₁), коефіцієнт обсягу поставок (X₂), коефіцієнт платоспроможності (X₃), коефіцієнт ритмічності поставок (X₄), рівень логістичних витрат (X₅), коефіцієнт простроченої

⁸² Clarkson M. A stakeholder frame work for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review. 1995. Vol. (1), pp. 92-117.

кредиторської заборгованості (X_6), кореляція оборотності та рентабельності запасів (X_7), інтегральний індекс задоволеності підприємством постачальниками (X_8), кореляція дебіторської та кредиторської заборгованості (X_9), інтегральний індекс задоволеності постачальників співпрацю із суб'єктом підприємницької діяльності (X_{10}).

Етап 3. Кожному показнику X_i надається рівень його значущості для аналізу r_i . Для даного дослідження приймається, що всі показники мають рівну значущість, тобто

$$r_i = 1/N \quad (1)$$

Етап 4. Класифікація показника ступеня ефективності взаємодії туристичних підприємств зі стейкхолдером g як критерію розбивки цієї множини на нечіткі підмножини.

Інтервал значень g (від 0 до 1) розбивається на рівні частини відповідно до кількості підмножин (G_i). Ідентифікація отриманих значень пропонується в інтервалах за шкалою:

$0 < g < 0,2$ – граничний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером;

$0,2 < g < 0,4$ – низький ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером;

$0,4 < g < 0,6$ – середній ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером;

$0,6 < g < 0,8$ – стабільний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером;

$0,8 < g < 1,0$ – високий ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером.

Етап 5. Класифікація поточних значень x показників « X_i » як критерій розбивки повної множини їх значень на нечіткі підмножини виду V . Оцінка значень відбувається на основі експертних оцінок або еталонних значень кількісних показників із визначеним інтервалом (Табл. 4).

Таблиця 4. Розбивка множини V на підмножини залежно від значень показників X

Показник	Критерій розбивки на підмножини				
	V_{i1}	V_{i2}	V_{i3}	V_{i4}	V_{i5}
X_i	$x_i < b_{i1}$	$b_{i1} < x_i < b_{i2}$	$b_{i2} < x_i < b_{i3}$	$b_{i3} < x_i < b_{i4}$	$b_{i4} < x_i$
....
X_i	$x_i < b_{i1}$	$b_{i1} < x_i < b_{i2}$	$b_{i2} < x_i < b_{i3}$	$b_{i3} < x_i < b_{i4}$	$b_{i4} < x_i$
....
X_N	$x_N < b_{N1}$	$b_{N1} < x_N < b_{N2}$	$b_{N2} < x_N < b_{N3}$	$b_{N3} < x_N < b_{N4}$	$b_{N4} < x_N$

Етап 6. Оцінка поточного рівня показників X_i за даними звітності конкретного туристичного підприємства та зведення отриманих результатів у Табл. 5.

Таблиця 5. Поточний рівень показників туристичного підприємства

Назва показника	Поточне значення
X_1	x_1
...	...
X_i	x_i
...	...
X_N	x_N

Етап 7. Класифікація поточних значень X_i за визначеними критеріями 5-го етапу, результати якої зводяться до табл. 6. При цьому враховується наступне: λ_{ij} – рівень належності носія X_i до нечіткої підмножини V_i ; $\lambda_{ij} = 1$, якщо $b_{i(j-1)} < x_i < b_{ij}$, і $\lambda_{ij} = 0$, у протилежному випадку значення показника не попадає в обраний інтервал значень.

Етап 8. Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером шляхом побудови комплексного показника g :

$$g = \sum_{j=1}^5 g_j \sum_{i=1}^N r_i \lambda_{ij}, \quad (2)$$

де g_j – середня оцінка g із відповідного діапазону шкали четвертого етапу;

λ_{ij} – визначається за Табл. 6;

r_i – рівень значущості показника X_i за формулою (1).

Формула (2) дає оцінку ваги певної підмножини з множини B під час оцінювання стану E та ступеня ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером G , які використовуються в зовнішньому сумуванні для визначення середнього значення показника g .

Таблиця 6. Розподіл фактичних значень показників X_i за підмножинами B_i

Назва показника	Результат класифікації за підмножинами				
	B_{i1}	B_{i2}	B_{i3}	B_{i4}	B_{i5}
X_1	λ_{11}	λ_{12}	λ_{13}	λ_{14}	λ_{15}
...
X_i	λ_{i1}	λ_{i2}	λ_{i3}	λ_{i4}	λ_{i5}
...
X_N	λ_{N1}	λ_{N2}	λ_{N3}	λ_{N4}	λ_{N5}

Етап 9. Лінгвістичне розпізнавання ступеня ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером на основі 4-го етапу.

Граничний ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером означає, що взаємодія між підприємством і стейкхолдерами майже відсутня.

Низький ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером говорить про наявність окремих взаємодій підприємства зі стейкхолдером за можливістю і/або необхідністю контактів. При цьому необхідно аналізувати особливості взаємодії зі стейкхолдерами.

Середній ступінь ефективності взаємодії підприємства зі стейкхолдером свідчить про здійснення взаємодії зі стейкхолдером на постійній основі, однак відсутність чіткої структури взаємодії, показники ефективності взаємодії не призначені або не використовуються.

Стабільний ступінь ефективності взаємодії туристичних підприємств зі стейкхолдером характеризується впровадженням аналізу та обліку взаємодії зі стейкхолдерами на різних рівнях управління туристичним підприємством, а також їхній вплив на процес прийняття управлінських рішень. Високий ступінь ефективності взаємодії туристичного підприємства зі стейкхолдером говорить про наявність високого рівня взаємодії, яка включена в процеси управління підприємством, зокрема пов'язаних зі стратегією.

Після порівняння цілей взаємодії підприємства зі стейкхолдерами і співвіднесення поточного рівня взаємодії виникає певний розрив у взаєминах, який можна подолати, вирішивши проблеми, що виникли.

Пропонований методичний підхід до взаємодії зі стейкхолдерами, базований на основних положеннях теорії нечітких множин, дозволяє: кількісно оцінити ступінь ефективності взаємодії будь-якого туристичного підприємства зі стейкхолдером на базі індивідуальних критеріальних оцінок у динаміці з урахуванням галузевої специфіки його функціонування; ідентифікувати проблемні місця взаємодії туристичного підприємства з конкретним стейкхолдером та обґрунтовано приймати рішення щодо підвищення їх ефективності. Цей підхід є універсальним та може бути застосований до будь-якого

підприємства в сфері туризму щодо його взаємодії з будь-якою групою зацікавлених сторін за умови обґрунтування ключових показників-індикаторів ефективності взаємодії.

Важливо підкреслити, що побудова ефективної взаємодії зі стейкхолдерами можлива як за умов коли визначено ключові групи зацікавлених сторін, проаналізовано і зроблено діагностику їх інтересів, оцінено значущість кожного стейкхолдера, розроблено комплекс заходів і стратегій узгодження інтересів стейкхолдерів з цілями туристичного підприємства; так і та коли лише сформовано коло стейкхолдерів або визначено найбільш значущих і впливових із них.

Література

1. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму. Київ: Знання, 2010. 502 с.
2. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Побудова моделі взаємодії зі стейкхолдерами. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами: монографія; за заг. ред. В. О. Тимофєєва; І. В. Чумаченко. Харків: ФОП Панов А. М., 2016. С. 297-306.
3. Проект Концепції державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року. URL: https://mkip.gov.ua/files/pdf/Концепція_розвитку_туризму_2021_public.pdf. (дата звернення: 25. 08. 2022).
4. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
5. Розвиток теорії вартісного управління стейкхолдерами підприємства в зарубіжних дослідженнях / Перерва П. Г. та ін. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. С. 55-69.
6. Чорна М. В., Дядін А. С., Безгінова Л. І. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі. Харків: ЛІДЕР, 2018. 218 с.
7. Юрик Н. С. Історія менеджменту. Тернопіль: ТНТУ і. Івана Пулюя, 2015. 114 с.
8. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015. 40 p. URL: <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SES%202015.pdf>.
9. Achterkamp M., Vos J. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*. 2008. Vol. 26, pp. 749-757.
10. Ansoff H. I., McDonnell E. J. *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley, 1988. 258 p.
11. Bal M., Bryde D., Fearon D., Ochieng E. Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector. *Sustainability*. 2013. № 6, pp. 695-710. URL: https://www.researchgate.net/publication/275769628_Stakeholder_Engagement_Achieving_Sustainability_in_the_Construction_Sector. (дата звернення: 25. 08. 2022).
12. Bellman R., Zadeh L. Decision-Making in a Fuzzy Environment. *Management Science*. 1970. 7. pp. 141-164.
13. Birch D. Social, economic and environmental capital; corporate citizenship in the new economy. *Alternative Law Journal*. 2002. V. 27. № 1.
14. Boddy D., Paton R. Responding to competing narratives: lessons for project managers. *International Journal of Project Management*. 2004. Vol. 22, pp. 225-233.
15. Boonstra A. Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International Journal of Project Management*. 2006. Vol. 24, pp. 38-52.
16. Clarkson M. A stakeholder frame work for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. (1), pp. 92-117.
17. Cleland D. Project stakeholder management. *Project Management Journal*. 1986. Vol. 17 (4), pp. 36-44.
18. Dill R. Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World. *Long Range Planning*. 1975. Vol. 8. № 1, pp. 57-63.

19. Dinsmore P. Ideas, guide lines and techniques for applying project management solutions in the general business arena: lessons for executives. *International Journal of Project Management*. 1990. Vol. 8 (1), pp. 33-38.
20. Donaldson T., Preston L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20 (1), pp. 65-91.
21. Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984.
22. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 266 p.
23. Harrison Jeffrey S., John Caron H. St. Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases. 2-nd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. 350 p.
24. Hitt M., Freeman R., Harrison J. The Blackwell Handbook of Strategic Management. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell Publishers Ltd. 2001.
25. Jamal T. B., Getz D. Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. 1995. № 22 (1), pp. 186-204.
26. Jeffery N. Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement. The Doughty Centre for Corporate Responsibility. Cranfield School of Management. 2009. URL: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CR%20Stakeholder.pdf>. (дата звернення: 25. 08. 2022)
27. Littau P., Jujagiri N., Adlbrecht G. 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*. 2010. Vol. 41 (4), pp. 17-29.
28. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (4), pp. 853-887. URL: http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTORpdf&seq=1#page_scan_tab_contents.
29. Newboul G., Luffman G. Successful business politics. L., 1989. (дата звернення: 25. 08. 2022).
30. Obeng E. All Change: the Project Leader's Secret Handbook. London: Pitman Pub., 1996. 133 p.
31. Office of Government Commerce (OGC). Managing Successful Programmes, 3-nd ed. London: The Stationary Office, 2007.
32. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Jan.-Feb.
33. Researchers' approaches to stakeholders: Interaction or transfer of knowledge? / Knaggårda Å. and etc. *Environmental Science & Policy*. July 2019. Vol. 97, pp. 25-35. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1462901118307044>. (дата звернення: 25. 08. 2022).
34. Roostalu L., Pihelgas S. Controlling and corporate social responsibility. URL: http://www.ism.lt/mmrc/2009/T_Lea%20Roostalu_Siret%20Pihelgas.pdf. (дата звернення: 25. 08. 2022).
35. Sinclair Marie-Louise. Developing a Model for Effective Stakeholder Engagement Management. Curtin University of Technology. URL: <https://blogs.deakin.edu.au/apprij/wp-content/uploads/sites/33/2014/02/12-sinclair.pdf>. (дата звернення: 25. 08. 2022).
36. Van der Wagen L., Carlos B. R. Event management: for tourism, cultural, business, and sporting events. Pearson / Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., 2005.
37. Zadeh L. A. Fuzzy sets. *Information and Control*. 1965. Vol. 8. № 3. Pp. 338-353.
38. Алтунин А. Е., Семухин М. В. Модели и алгоритмы принятия решений в нечетких условиях. Тюмень: Издательство ТГУ, 2000. 352 с.
39. Бабушкин Н. Менеджмент туризма. Минск: Новое знание, 2002. 408 с.

40. Благов Ю. Е. Р. Едвард Фримен и концепция заинтересованных сторон (предисловие к разделу). *Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент.* 2012. Вып. 1. С. 109-116.
41. Волкова И. О., Куатов Б. Н. Механизмы согласования интересов заинтересованных сторон энергетической компании при выборе стратегии инновационного развития. URL: <https://core.ac.uk/display/151224840?source=2>. (дата звернения: 25. 08. 2022).
42. Гунин Г. А. Нечёткая логика как альтернативный подход к формированию инвестиционного портфеля. *Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении*: сб. науч. трудов. 2002. Вып. 4. С. 72-76.
43. Международные рекомендации по статистике туризма, 2008 год / Организация Объединенных Наций. Серия М. № 83. Rev. 1. Мадрид – Нью-Йорк: изд-во ООН, 2010. Главы 2, 3, 4. URL: http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_83rev1r.pdf. (дата звернения: 25. 08. 2022).
44. Недосекин А. Финансовый менеджмент. М.: AFA Library, 2003. 184 с.
45. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
46. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide). 5-е изд. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.
47. Хвостенко П. В. Методика построения системы сбалансированных показателей на основе учета интереса стейкхолдеров. URL: <https://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/320/article-320-408.pdf>. (дата звернения: 25. 08. 2022).