

УДК 658.5.011

О. І. Угоднікова

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова,
Україна

СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розглядаються шляхи побудови моделі стратегічного управління підприємствами галузі туризму та готельного господарства з урахуванням специфіки функціонування сфери послуг, спрямовані на визначення взаємозв'язків підприємств зі стейкхолдерами. Надається визначення поняття «стейкхолдер» та визначається його потенційна роль в управлінні підприємством туризму та готельного господарства з урахуванням стратегічного вектору його розвитку.

Ключові слова: стратегія, управління, галузь туризму, готельно-ресторанне господарство, стейкхолдер

Постановка проблеми

Одним із пріоритетних напрямків розвитку туризму, готельного та ресторанного бізнесу є забезпечення того, щоб вони були орієнтовані на реалізацію поставлених цілей та знаходження механізмів їх досягнення. Важливими є ступінь техніко-економічного аналізу туристичних, готельних і ресторанних послуг та відкритість сучасного ринку при розробці стратегічних планів, розвиток відносин зі стейкхолдерами - зацікавленими сторонами, що суттєво впливає на діяльність окремих компаній та загальний розвиток галузі туризму, готельно-ресторанного бізнесу. Одним із елементів стратегічного управління може стати стейкхолдерно-орієнтована модель управління туризмом та готельно-ресторанним господарством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання стратегічного управління, орієнтованого на врахування трендів розвитку зовнішнього середовища та внутрішні аспекти розвитку представлені у роботах багатьох науковців. Зокрема О.В. Ареф'єва у своїх роботах визначила проблематику розробки механізмів організаційного забезпечення стратегічного управління через визначення фінансових інтересів стейкхолдерів [1]. А. Хілман та А.Г. Асмослов розглядали проблему побудови взаємозв'язків зі стейкхолдерами шляхом визначення соціальних проблем економічного розвитку та оцінки ціннісних орієнтирів стейкхолдерів [2, 5]. З точки зору ризиків для ведення бізнесу стейкхолдерно-орієнтоване управління розглядалося у роботах А.А. Артамонова [4]. Концепція проектного управління розвитком

підприємства з урахуванням взаємодії зі стейкхолдерами була розглянута у роботі Ю.Г. Ященко [6]. Проте, специфіка галузі туризму та готельно-ресторанного господарства з точки зору взаємодії зі стейкхолдерами, особливо в умовах високої мобільності даних галузей, не достатньо розглянуті.

Актуальність застосування управлінських підходів, що враховують діяльність стейкхолдерів у галузі туризму та готельно-ресторанного господарства полягає у ряді недоліків, які мають підходи, що не враховують взаємодію внутрішнього та зовнішнього до господарюючої системи середовища, а саме [1]:

- недостатні потужності бізнесу на ринку, відсутність орієнтації на основні переваги підприємства в умовах жорсткої конкуренції;
- супроводження процесів інвестування певною часткою ризику для отримання прибутку, що напряму залежить від дій стейкхолдерів;
- інтерес до інформації про діяльність підприємства кредиторів та їх роль у розвитку підприємства шляхом надання інвестицій чи визначення порядку сплати кредитів та позик;
- найбільш ефективна оцінка ефективності управління та прийняття управлінських рішень має супроводжуватися забезпеченням релевантною інформацією, що має включати інформацію про діяльність стейкхолдерів;
- працівники підприємства, як стейкхолдери бізнес-процесів, зацікавлені у своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних гарантій, що можна використовувати з точки зору мотивації та побудови корпоративної культури;

- організація роботи з постачальниками має відноситися до плану роботи зі стейкхолдерами підприємства;

- споживачі зацікавлені в стійкості пропозиції підприємства, що може бути забезпечене стабільним фінансовим станом;

- успішна робота підприємства залежить від роботи державних організацій, а також розвитку економічної інфраструктури регіону, які, в свою чергу, також пов'язані із розвитком підприємства.

Отже, побудова ефективної стратегії розвитку підприємства неможлива без врахування діяльності стейкхолдерів, особливо для галузі туризму та готельно-ресторанного господарства, адже вони характеризуються високим ступенем конкуренції.

Метою статті є побудова стейкхолдерно-орієнтовної моделі, що забезпечить стратегічний розвиток підприємств з урахуванням специфіки галузі туризму та готельно-ресторанного господарства.

Завданнями статті є наступні:

- надати теоретичне визначення поняттю стейкхолдер;

- проаналізувати підходи до побудови моделі стратегічного управління;

- визначити пріоритетні аспекти побудови стейкхолдерно-орієнтовної моделі управління;

- надати рекомендації щодо побудови стейкхолдерно-орієнтовної моделі стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу

Поняття стейкхолдер у широкому розумінні охоплює зацікавлених у розвитку підприємства чи зниженні показників його діяльності суб'єктів економічних систем.

До стейкхолдерів можна віднести [2]:

- інвестори, що проводять інвестування для отримання прибутку;

- кредитори;

- адміністративно-управлінський апарат;

- працівники підприємства;

- постачальники;

- споживачі;

- державна, регіональна, муніципальна влада;

- громадські організації;

- конкуренти тощо.

Економіко-математичний словник надає наступне визначення поняттю стейкхолдери - особи, зацікавлені у діяльності компанії. Наприклад, «зацікавлені сторони» підприємства можуть бути представлені наступними групами: працівники, управлінський апарат компаній, філій, акціонери, постачальники, споживачі; кредитори, виконавчі та законодавчі органи України, органи державної влади України [3].

Для побудови моделі стратегічного управління з точки зору забезпечення орієнтації на стейкхолдерів підприємства, необхідно визначити основні аспекти питання стратегічного управління.

Стратегічне управління – це в широкому розумінні «стратегічна інтеграція», що поєднує цілі та завдання підприємства з цілями розвитку, що дає їм можливість інтегрувати бачення та організаційний підхід для встановлення їх відповідності до існуючих можливостей (потенціалу) та порівнюючи їх із плановими показниками. Концепція стратегічного управління є серцем стратегічного мислення, а її застосування відображає його характерні риси [4].

Характерні риси стратегічного управління підприємством пов'язані з такими факторами [5]:

- специфіка галузі,

- масштаби підприємства (залежно від галузевих специфікацій);

- вид продукції та послуг, спеціалізація, концентрація та рівень співпраці зі стейкхолдерами;

- наявність (відсутність) науково-технічного потенціалу;

- рівень управління;

- кваліфікація персоналу тощо.

Якщо підприємство є стратегічно орієнтованим, воно може розробити та затвердити для використання концепцію стратегічного управління. Стратегічні підприємства та організації - це система, яка використовує стратегічне прогнозування, стратегічне планування та можливості розробляти стратегічні плани та поточні щоденні заходи, необхідні для досягнення своїх стратегічних цілей.

Місія - точна причина існування підприємства, організації. У вузькому значенні - це галузь вибору діяльності та послуг, ринковий вибір та шляхи отримання прибутку, залучення інвестицій, розподіл доходів тощо [6, с. 20].

Стратегічні плани повинні відповідати на наступні питання:

- Які основні цілі компанії?

- Хто є основними споживачами продукції компанії?

- Який товар (послуги) компанія виробляє для своїх клієнтів?

- Які ринки або ринковий сегмент компанії?

- Дотримання специфікацій компанії з точки зору задоволеності клієнтів.

- Які є конкурентні переваги компанії?

Мета - завершити місію та виконати її. Місія визначає правовий статус компанії, який визначає основні напрями та керівні принципи розвитку організації. Усі перспективні плани і наслідки діяльності – похідні від її місії.

В рамках загальної місії доцільно вибрати кілька компонентів: зовнішнє середовище; працівники, вимоги до них, принципи найму та роботи персоналу; діяльність щодо організації виробництва; задоволення потреб споживачів; зростання компанії та політика поведінки тощо.

Формування системи цілей має відповідати наступним вимогам: вони повинні бути точними та кількісно вимірними, перспективними, охоплювати всі рівні організації, досяжними та зрозумілими, доповнюючими та послідовними [7].

Система показників, за допомогою яких можна виконати усі вимоги, які описані вище до формування системи цілей стратегічного управління, можна представити у вигляді наступної схеми – рис. 1.

Сформулюючи місію, організація знаходить свій спосіб ведення бізнесу, відокремлюючи його від своїх конкурентів. Проте існують загальні перешкоди та небезпеки. Існують дві стратегії планувальних заходів для виявлення таких бар'єрів та ризиків: зовнішня та внутрішня.

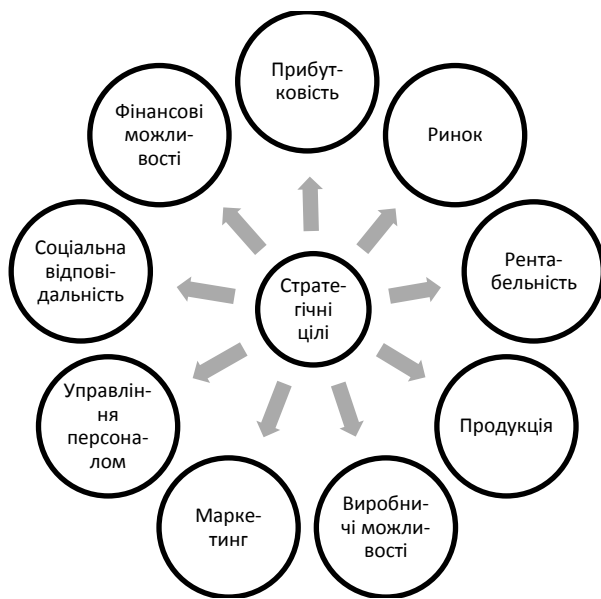


Рис. 1. Сукупність показників забезпечення формування системи цілей стратегічного управління

Зовнішній аналіз - процес зовнішньої оцінки чинників. Зовнішній аналіз зосереджений на двох цілях:

- 1) визначення факторів, які можуть сприяти досягненню цілей організації;
- 2) виявлення загроз та ризиків для організації, тобто зовнішні умови, що обмежують здатність організації досягати поставленої мети.

Серед загроз та ризиків можна виділити наступні [7]:

а) глобальні фактори (умови та тенденції в макросередовищі організації): загальні економічні,

соціальні, демографічні, політичні, юридичні, природні, міжнародні та інші;

б) локальні фактори (сукупність організацій, які виробляють товари або послуги, здатні обмінюватися один з одним з точки зору споживчої якості та використання).

Звичайно, важко оцінити майбутній вплив глобальних факторів. Отже, спроби здійснити планування та оцінку вимагають від керівництва організації максимально зосередити увагу на питаннях, що виникають всередині організації.

Локальні чинники більше пов'язані зі специфікою бізнесу. Зокрема, в рамках міжсекторального аналізу слід враховувати наступні фактори:

а) Споживчі (обсяги та характеристики ринку, зростання ринку, рівень попиту (сезонність та частота), диференціація послуг, чутливість до ціни, можливість встановлення споживчих цін);

б) Постачальники (інтенсивність конкуренції між постачальниками, рівень вертикальної інтеграції з постачальником, ціноутворення);

в) Конкуренти (основні конкурентні сили галузі, включаючи розподіл ринку, інтенсивність конкуренції, конкурентні переваги в галузі та інше);

г) Технологія (ступінь заміщення технології інноваційними розробками, вплив технологічних змін на якість продукту чи послуги, можливість вигоди від зміни технології, вплив технологічних змін на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є визначення ключових чинників успіху в галузі. Він характеризується багатьма показниками управління бізнесом (випуск, співвідношення якості, рівень цін тощо), що визначають здатність організації конкурувати на ринку.

Внутрішня оцінка - це процес оцінки та контролю, що є результатом аналізу внутрішніх чинників організації та ефективності чи неефективності управління ними [5].

Головне завдання внутрішнього аналізу - визначити сильні та слабкі сторони організації. Сильними сторонами є унікальні риси, притаманні організації або її характеристики, що визначають її конкурентоспроможність.

Сутність бізнес-стратегії відображає особливості діяльності підприємств та організацій, етапи розвитку, конкурентоспроможність тощо. На формування бізнес стратегії суттєвий вплив здійснюють різні категорії стейкхолдерів.

Побудова стейкхолдерно-орієнтовної стратегії управління заключається у визначенні та оцінці ризиків головних груп стейкхолдерів, проведення їх оцінки та впливу, також їх можливих наслідків, проведення відповідних управлінських дій.

Проведемо ідентифікацію та аналіз ризиків, а також запропонуємо методику управління з урахуванням взаємодії стейкхолдерів. Схематично стратегічне управління з орієнтацією на ризики, що можуть бути викликані впливом стейкхолдерів можна відобразити у вигляді схеми – рис. 2.

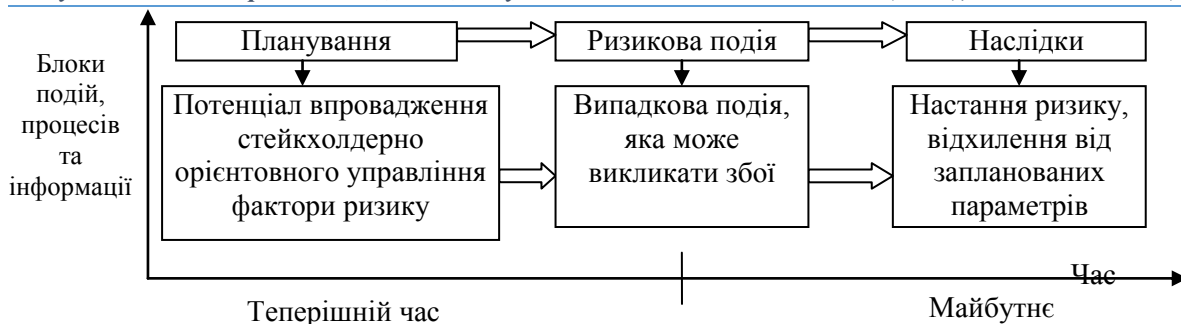


Рис. 2. Схема стратегічного управління з орієнтацією на ризики стейкхолдерів

Для реалізації даної схеми необхідно провести ідентифікацію ризиків, які можуть виникнути під час реалізації стратегії. У результаті проведення ідентифікації ризиків отримуємо реєстр ризиків. Пропонуємо провести класифікацію ризиків для їх розміщення у реєстрі з урахуванням специфіки галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. Таким чином, основними групами у класифікації будуть технологічні, фінансово-економічні, людські, юридичні, соціальні та екологічні ризики. Для проведення оцінки ризиків необхідно визначити групу експертів, які шляхом експертного опитування визначають ступені вирогідності настання ризиків дії стейкхолдерів та потужність їх впливу – табл. 1.

Таблиця 1

Підбір експертів для ідентифікації

№ п	Група класифікації	Напрямок
1.	технологічні	Санітарно-епідеміологічні служби, відділи інформаційних технологій; аналітичні лабораторії; група АСУ.
2.	фінансово-економічні	Економічний, фінансовий, бухгалтерський відділи
3.	людські	Департамент управління персоналом та розвитку
4.	юридичні	Правовий відділ або окремі юристи, договірний відділ.
5.	соціальні	Департамент маркетингу та збуту
6.	екологічні	Аналітична лабораторія; санітарно-епідеміологічні служби

Кожна група експертів вносить власні пропозиції до реєстру ризиків. Для аналізу ризиків пропонується поєднати метод «мозкового штурму», метод номінальних груп та метод Дельфі.

На першому етапі ідентифікації складається орієнтовний перелік ризиків по кожній групі за допомогою проведення «мозкового штурму». Далі кожен з експертів визначає за 10-бальною шкалою важливість кожного ризику у своїй групі. Формується список ризиків, у якому вони класифіковані та розташовані у порядку убывання

важливості. Усі групи ризиків по чергово передаються на розгляд кожної групи експертів, які вносять певні зміни чи роблять коментарі щодо ризику, його взаємодії чи залежності від інших ризиків. На останньому етапі формуються остаточні списки ризиків, де вони класифіковані та проранжовані за важливістю – табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз ризиків у стейкхолдерно-орієнтовній стратегії управління

Фактори ризику	Важливість ризику
1	2
Технологічні ризики	
невідповідність запланованих технічних показників операційної діяльності	2
технічні труднощі, пов'язані з наладкою обладнання	4
виникнення перебоїв у роботі обладнання	4
невідповідність ресторанної чи готельної матеріально-технічної бази санітарним нормам та стандартам	1
недостатня надійність та безпечність нового обладнання	1
невідповідність потужностей нового обладнання пропускній здатності ресторану чи готелю	1
ризик перепадів напруги	2
збільшення кількості поточних ремонтів наявного обладнання на комплексах	3
недостатній резерв потужності для обладнання готельно-ресторанного господарства	1
Фінансово-економічні ризики	
погіршення економічної ситуації в країні, зростання інфляції;	6
можливість зміни цін на обладнання, енергоносії та ін.. сировину, що може привести до погіршення результатів надання послуги;	5
зміни курсу іноземних валют;	5

Продовження табл. 2

1	2
неспроможність підприємства виплатити відсотки та тіло у разі позики чи кредиту	1
зниження запланованих об'ємів надання послуг	1
нестача коштів для погашення кредитів	1
зниження відсотку розрахунків за надані послуги	2
прорахунки у визначені економічного ефекту від діяльності	1
неправильне врахування факторів сезонності	1
маркетингової ризику	1
ризик недосконалості проведення тендерів	1
Людські ризики	
неналежна організація управління	1
недостатня кваліфікація спеціалістів	2
недостатня кваліфікація у працівників суб'єктів господарювання, що обслуговують на основі підряду	1
управлінські ризики	2
ризик, пов'язані з роботою персоналу (людський фактор)	2
Юридичні ризики	
зміни податкового законодавства	5
зміни законодавства, яке пов'язане діяльністю підприємств туризму, готельно-ресторанного господарства	3
зміни законодавства щодо енергозбереження	4
заборона або перешкоджання влади у діяльності	5
Соціальні ризики	
зниження якості надання послуг	1
негативна суспільна думка	3
негативне ставлення колективу до змін	2
Екологічні ризики	
забруднення навколишнього середовища	1
втрата рекреаційного потенціалу	1
техногенні ризики	1

Дана таблиця свідчить про ті ризики, які виникають через вплив стейкхолдерів на розвиток підприємства. Подальше управління повинно базуватися на включенні даного переліку ризиків до стратегічного плану, пошук механізмів організаційного забезпечення можливостей уникнення цих ризиків та контроль фактичних показників у разі настання цих ризиків із

можливістю корегування відносин із відповідною групою стейкхолдерів, що здійснили даний вплив.

Висновки

Отже, стейкхолдери відіграють важливу роль в досягненні цілей підприємства. В умовах значної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища актуальність питання побудови стейкхолдерно-орієнтовної стратегії управління у галузі туризму та готельного господарства має велику актуальність та може бути представлена наступним механізмом: формування пріоритетних цілей та завдань, стратегічної місії підприємства, визначення ризиків, які можуть бути реалізовані через діяльність стейкхолдерів, ранжування та структуризація ризиків, оцінка ступеня вирогідності настання ризикової події, формування алгоритму мінімізації ризиків від діяльності стейкхолдерів. Дана модель спрямована на забезпечення подолання ризиків, викликаних діяльністю стейкхолдерів та попередження їх настання, а також можливостей їх використання для покращення показників власної діяльності підприємствами готельно-ресторанної галузі та галузі туризму. Основою формування реєстру ризиків є використання методів експертних оцінок, адже спеціалісти у аглузі туризму та готельного господарства можуть дати фахову компетентну оцінку діяльності стейкхолдерів, а застосування статистичних методів дасть змогу мінімізувати суб'єктивні фактори оцінки та статистичну похибку при проведенні дослідження.

Література

1. Арефьева, О. В. *Интереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств [Текст] / О.В. Арефьева, П.В. Комарецька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №9. – С. 80*
2. Hillman, A. & Keim, G. (2001) Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Stakeholder Management Journal*, 125-139
3. *Экономико-математический словарь [Текст]: словарь современной экономической науки. — М.: Дело. Л. И. Лопатников. 2003.*
4. Артамонов, А. А. *Функції управління ризиками в процесі реалізації інвестиційних проектів [Текст]: дис. на здоб. учен. ступ. к.е.н.: 08.00.05./ А.А. Артамонов - СПб., 2003. - 124 с.*
5. Асмолов, А.Г. *Психологія особистості: культурно-історичне розуміння розвитку людини [Текст] / А.Г. Асмолов – М.: Смысл, 2007—528 с*
6. Яценко, Ю.Г. *Особливості цілепокладання проектної діяльності на різних рівнях зрілості бізнесу [Текст] / Ю.Г. Яценко, С.І. Неизвестний // Управління розвитком складних систем. — 2011. — №8. — С. 75-84.*
7. Frooman, J. (1999) Stakeholder influence strategies. *Acad. of management rev.*, 24(2).

References

1. Arefyeva, O.V. & Komaretskaya, P.V. (2008) Interests of stakeholders in the organizational provision of strategic management of financial potential of enterprises. *Current problems of the economy*, 9, 80
2. Hillman, A. & Keim, G. (2001) Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Stakeholder Management Journal*, 125-139
3. Economic and mathematical dictionary: Dictionary of modern economic science (2003). *It's a matter. L. I. Lopatnikov*. 2
4. Artamonov, AA. (2003) Risk management functions in the process of realization of investment projects: diss. to baccalaureate step Ph.D.: 08.00.05, 124.
5. Asmolov, AG (2007) Psychology of personality: cultural-historical understanding of human development. *Moscow: Semysh*, 528.
6. Yaschenko, Yu.G. & Unknown, SI (2011) Features of goal-setting of the project activity at various levels of maturity of business. *Managing the development of complex systems*, 8, 75-84.
7. Frooman, J. (1999) Stakeholder influence strategies. *Acad. of management rev*, 24(2).

Рецензент: д-р екон. наук, проф. К.А.Мамонов, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

Автор: УГОДНІКОВА Олена Ігорівна
кандидат економічних наук, ст. викладач
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – ugodnikova16@gmail.com
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

THE STAKEHOLDER'S MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF TOURISM AND HOSPITALITY BUSINESS

O. Uhodnikova

O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The article deals with approaches to the construction of a model of strategic management of enterprises in the tourism industry and hospitality business, taking into account the specifics of the service sector.

In a context of high competition in the industry and rapid changes in the market, special attention should be paid to stakeholders. The construction of the strategy should be guided by the definition of the relationship between enterprises and stakeholders.

The article analyzes theoretical approaches to the definition of the concept of stakeholders, taking into account the features of the service sector, and analyzes the risks that can be generated when interacting with them. The proposed algorithm for estimating and ranking the risks to determine the ways to overcome them and to establish effective cooperation with stakeholders, taking into account the strategic vector of enterprise development.

Keywords: strategy, management, tourism industry, hospitality business, stakeholders