

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ  
«У БОРИСА», М. ЧЕРКАСИ**

Студента 2 курсу, 3м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Мельника Олександра  
Володимировича

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Охріменко Алла  
Григорівна

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія  
Іванівна

\_\_\_\_\_

*підпис  
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві  
Мельнику Олександрю Володимировичу

---

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Стейкхолдер-менеджмент готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», м. Черкаси». Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб’єкта готельно-ресторанного бізнесу.

*Об’єкт дослідження* – процес формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та прикладні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб’єкта готельно-ресторанного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу, *рис.:* Групування стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», Процес дослідження стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», Матриця «вплив-відношення» стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», Динаміка показників прибутковості готельно-ресторанний комплекс «У Бориса», Експертна оцінка стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»; *Табл.:* Планування системи стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

1.1. Поняття та сутність стейкхолдерів

1.2. Механізм реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу

Розділ 2. Ааналіз системи стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У бориса», м. Черкаси

2.1. Дослідження передумов реалізації стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

2.2. Аналіз стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

2.3. Дослідження рівня стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

Розділ 3. Напрями удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У бориса»

3.1. Підходи до процесу удосконалення стекхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплекс «У Бориса»

3.2. Ефективність пропозицій щодо удосконалення стекхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплекс «У Бориса»

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## 6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019 р.	03. 09. 2019 р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019 р.	11.11.2019 р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019 р. 22.11.2019 р.	22.11.2019 р.
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання  
Студент Мельник О.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студент Мельник Олександр Володимирович підготував випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Стейкхолдер-менеджмент готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», м. Черкаси».*

*Структура і зміст випускної кваліфікаційної роботи відповідає встановленому завданню, у ній обгрунтовано теоретичні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, проведено дослідження системи стейкхолдер-менеджменту та на цій основі обгрунтовано напрями удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», м. Черкаси.*

*Робота виконана вчасно та відповідно до календарного плану виконання роботи. Результати виконання випускної кваліфікаційної роботи засвідчують набуті студентом фахові знання та компетентності.*

*Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи досягнуті.*

*Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота Мельника Олександра Володимировича  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” 2019 р.

## ЗМІСТ

Вступ .....	7
Розділ 1. Теоретичні засади стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу .....	11
1.3. Поняття та сутність стейкхолдерів .....	11
1.4. Механізм реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу .....	15
Розділ 2. Ааналіз системи стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», м. Черкаси .....	20
2.1. Дослідження передумов реалізації стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» .....	20
2.2. Аналіз стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» .....	31
2.3. Дослідження рівня стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» .....	38
Розділ 3. Напрями удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» .....	46
3.1. Підходи до процесу удосконалення стекхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплекс «У Бориса» .....	46
3.2. Ефективність пропозицій щодо удосконалення стекхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплекс «У Бориса» .....	57
Висновки та пропозиції .....	62
Список використаних джерел .....	67
Додатки .....	76

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Теорія зацікавлених сторін покладена в основу переважної більшості популярних концепцій, які значно розширюють сферу традиційного управління за рахунок введення в інформаційний фонд підтримки прийняття управлінських рішень нефінансових показників і створюють нові можливості для реалізації інструментів стратегічного контролю. В межах концепції «стейкхолдерів» ефективність діяльності економічного суб'єкта розглядається в контексті поділу інтересів учасників бізнесу, тобто з позицій економічних інтересів окремих осіб, що розраховують на отримання вигоди від його діяльності.

Стейкхолдерська теорія стверджує про необхідність урахування різноманітних інтересів груп зацікавлених осіб у процесі формулювання місії та стратегії розвитку компанії. Активна побудова довгострокових та взаємовигідних взаємовідносин зі стейкхолдерами приносить ефект у вигляді зростання конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку та сприяє інтеграції цілей та принципів у стратегічне управління компанією. Ефективна взаємодія з групами зацікавлених осіб, яка є фундаментальною основою розвитку бізнесу на сучасному етапі, зумовлює необхідність вбудовування управління відносинами зі стейкхолдерами в систему управління й суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу.

Теорія стейкхолдерів відносно нова, але вона вже встигла викликати інтерес серед вітчизняних і закордонних науковців. Серед них І.Ю. Жданов, Н. Кранокутська, В.В. Санін, І.Б. Олексів, Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Фріман, М. Портер. Основний акцент у своїх роботах автори роблять на розробці стратегії діяльності підприємства при врахуванні впливу зацікавлених сторін.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методологічних основ створення механізмів стейкхолдер-менеджменту зробили такі вітчизняні та іноземні науковці: Р. Блекуел, Г.Н. Бикова, П. Гінстон, П. Діксон, Ф. Котлер, П. Мініард, В. Тарасевич, П. Четвертон, Е. Хандамова, Дж. Енджел, Ю.Н. Соловйова, О.В. Фірсанова та ін. Загальні та прикладні проблеми

інтеграційних процесів у менеджменті і маркетингу розглядаються в дослідженнях Г.Л. Багієва, С.М. Бухонової, І.М. Губайдулліної, Ю.А. Дорошенко, О.М. Калієвої, А.С. Макулова, Р.А. Фатхутдінова та ін.

Проте, практичне здійснення стейкхолдер-менеджменту в різних галузях діяльності, у тому числі й у сфері гостинності залишається мало вивченим. Тому тема дослідження щодо стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу є актуальною і проблемною.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Для досягнення мети у роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- з'ясувати поняття та сутність стейкхолдер-менеджменту;
- визначити складові системи стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;
- дослідити інструменти стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»;
- провести аналіз стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»;
- здійснити аналіз управління стейкхолдерами готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»;
- запропонувати формування механізму координації процесів стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»;
- здійснити оцінку економічної ефективності заходів удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса».

**Об'єктом дослідження** є процес формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту.



**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

**Теоретичну основу дослідження** склали: наукові концепції і теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем менеджменту, зокрема стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

**Методи дослідження.** В випускній кваліфікаційній роботі використовувались сукупність принципів, прийомів наукового дослідження, загальнонаукові і спеціальні аналітичні методи, що дозволило вирішити поставлені завдання, системно й комплексно дослідити процеси стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. У роботі використовувались методи: структурно-логічного аналізу, системного і комплексного аналізу; логічного аналізу, експертної оцінки; матричного аналізу; порівняльного та економічного аналізу, та економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу.

**Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи** стали наукові положення сучасної теорії менеджменту, зокрема стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної звітності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», м. Черкаси.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в діяльності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», а також в подібних підприємствах з метою удосконалення системи стейкхолдер-менеджменту.

**Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи.** Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень випускної кваліфікаційної роботи, полягають у такому:

*удосконалено:*

– трактування специфічних рис стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;

– бачення механізму стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;

*одержало подальший розвиток:*

– обґрунтування системи стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу у.

**Публікації у наукових виданнях.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Стейкхолдер-менеджмент суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

**Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок друкованого тексту. Робота містить 15 рисунків та 14 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Поняття та сутність стейкхолдерів

«Стейкхолдери» (від англ. Stakeholder) буквально: «власник частки (одержувач відсотка)», у вузькому сенсі слова: shareholder (акціонер, учасник), тобто особа, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства; в широкому сенсі: одна з фізичних або юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності компанії [45, с.179]. Стейкхолдерів розглядають як «єдине суперечливе ціле, рівнодіючі інтереси частин якої будуть визначати траєкторію еволюції організації» [39, с.83]. В основному вчені поділяють стейкхолдерів на чотири головні категорії [66]:

- групи впливу, які фінансують підприємство (наприклад, акціонери);
- менеджери, які керують ним;
- службовці, які працюють на підприємстві (принаймні та їх частина, яка зацікавлена в досягненні цілей організації);
- економічні партнери.

Існують також інші принципи групування стейкхолдерів. Наприклад, за ступенем впливу їх поділяють на:

- первинні (близьке коло), які мають легітимний і прямий вплив на бізнес (власники, клієнти, співробітники, бізнес партнери з виробничого ланцюжка);
- вторинні, які мають опосередкований вплив на бізнес (далеке коло): влада (місцева і державна); конкуренти; інші компанії; інвестори; місцеві співтовариства, куди входять: засоби масової інформації, некомерційні організації, у тому числі суспільні і благодійні, місцеві активісти, які формують суспільну думку.

Крім того, досить часто в наукових роботах [39, 53, 65] виділяють ключових стейкхолдерів:

- держава, яка володіє довгостроковим баченням ситуації, легітимним правом на створення інститутів і останнім часом – значними фінансовими ресурсами;
- великий приватний бізнес, інтереси якого перебувають у сфері науково-технологічного розвитку, готовий керувати ризиками, пов'язаними з новими технологічними рішеннями, і залучений у міжнародний поділ праці;
- організований середній бізнес, який складається з динамічних компаній, здатних до швидкої модернізації на новій технологічній базі;
- наукове співтовариство.

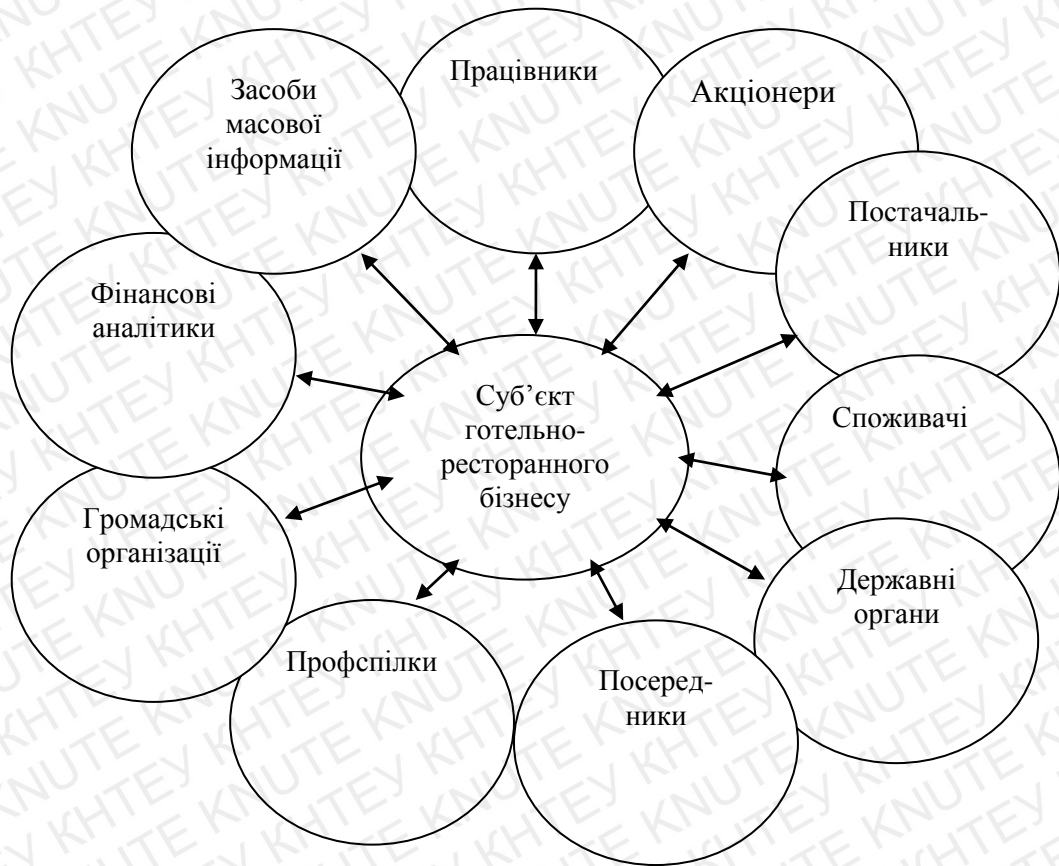
Найбільш вичерпний варіант групування стейкхолдерів запропоновано [65], де вони згруповані за сімома ознаками:

- за характером інституціональної форми: фізичні особи, юридичні особи, які функціонують у реальному секторі економіки, фінансово-кредитні установи, органи державної влади, органи державного управління, органи місцевого самоврядування, некомерційні організації;
- за характером взаємодії з підприємством: акціонери (учасники), співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади і управління;
- залежно від ступеня впливу соціальної діяльності компанії: близьких і далеких зацікавлених осіб;
- залежно від ступеня впливу на здійснення соціальної діяльності компанії: основні і другорядні;
- залежно від ступеня особистої участі в соціальній діяльності компанії: активні і пасивні;
- залежно від приналежності до компанії: внутрішні і зовнішні;
- залежно від функцій, що виконуються, за реалізації соціально-відповідального поведіння компанії.

Також запропоновано розподіл зацікавлених сторін за такими ознаками, як сфера впливу: соціальна сфера, громадська сфера, економічна сфера, індустріальна та наукова сфери [48, с.152]. Таким чином, до соціальної сфери віднесено персонал підприємства, споживачі товарів і послуг підприємства, населення, конкуренти. До громадської сфери – територіальні спільноти, державні організації, громадські організації (об'єднання), місцеві громади, екологічний стан території, яка зазнає впливу підприємницької діяльності, засоби масової інформації. Економічна сфера впливу – інвестори, бізнес-середовище, акціонери, зокрема власники меншої частини акцій компанії, дочірні компанії та філії, постачальники та бізнесові партнери, страхування та лізинг.

Також прийнято поділяти усіх стейкхолдерів підприємства на внутрішніх (керівництво, працівники, власники, спонсори) та зовнішніх (державні регулятивні, законодавчі органи, правові, судові та політичні установи, а також конкуренти, місцеве населення, ЗМІ). Крім того, є групи, що знаходяться між внутрішніми та зовнішніми сторонами, до яких, перш за все, слід віднести клієнтів і постачальників. Інтереси стейкхолдерів підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть вступати в суперечність один з одним, отже, «зовнішніх і внутрішніх партнерів» господарюючого суб'єкта можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якої буде визначати траєкторію еволюції організації.

Узагальнивши наукові дослідження [27, 45, 62] можна визнати, що стейкхолдери підприємства готельно-ресторанного бізнесу – ринкові суб'єкти, які мають інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується лише на бажанні отримати прибуток. Відповідно, для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу бачення структури стейкхолдерів можна дещо узагальнити таким чином (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Складові системи стейкхолдерів суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу**

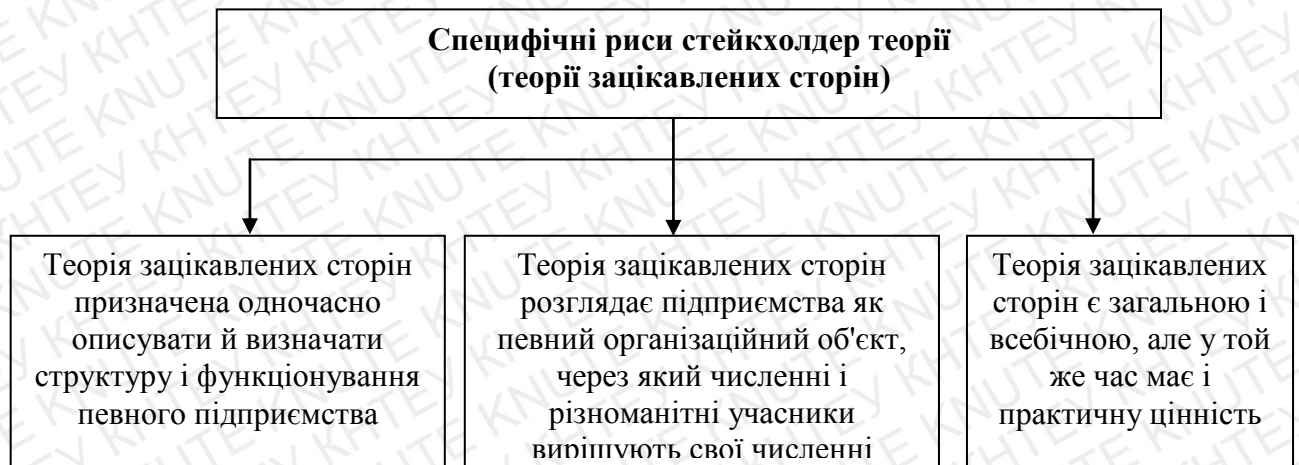
Основними стейкхолдерами підприємства готельно-ресторанного бізнесу є:

- інвестори, що вкладають у суб'єкт готельно-ресторанного бізнесу свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;
- кредитори, котрі тимчасово надають суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу позику в обмін на деякий, наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;
- менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління підприємством;

- працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні та інші виплати;
- постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи своєчасно виплатять належні їм суми;
- споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової репутабельності підприємства;
- суспільні і державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону [62].

## **1.2.Механізм реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу**

Одним із інструментів, який дає можливість виявити та проаналізувати відносини підприємства готельно-ресторанного бізнесу і його стейкхолдерів є теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory). На думку І. Репенко, вихідним пунктом теорії є положення про те, що цілі підприємства набагато ширші, ніж створення прибутку для її власників [45, с. 179]. Вони також включають турботу про добробут більш широкого кола агентів: акціонерів, співробітників компанії, клієнтів, постачальників, державної влади, суспільства в цілому. Основним предметом дослідження теорії зацікавлених сторін є взаємодія різних стейкхолдерів, що переслідують свої інтереси, які пов'язані з діяльністю підприємства. На рис. 1.2 відображено специфічні риси стейкхолдер теорії (теорії зацікавлених сторін).

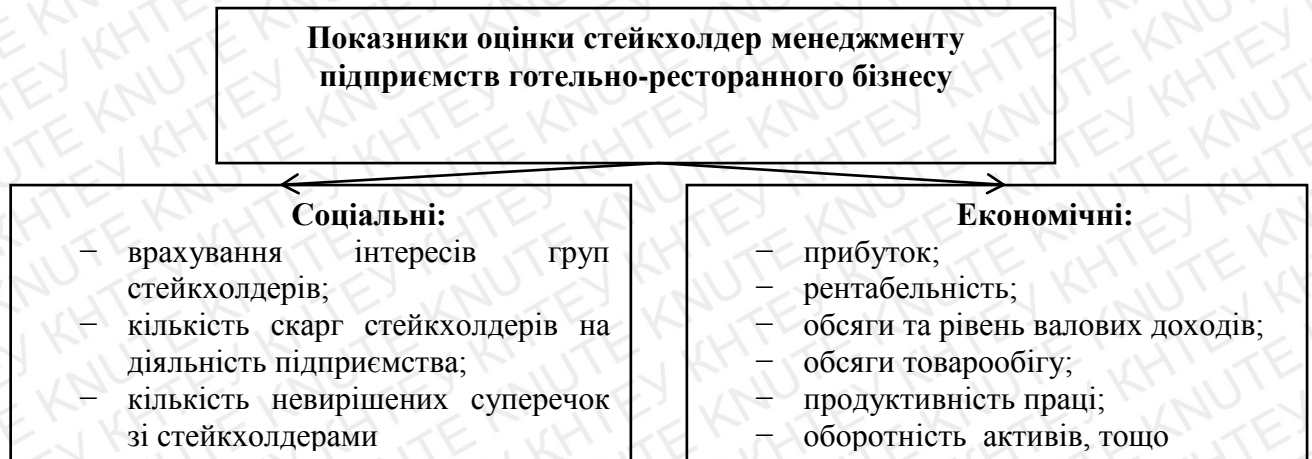


**Рис. 1.2. Специфічні риси стейкхолдер теорії (теорії зацікавлених сторін)**

Аналіз стейкхолдерів в межах ідентифікації стратегічного простору підприємства готельно-ресторанного бізнесу спрямований на виявлення таких їх характеристик, як: інтереси окремих груп та їх відносна влада, вплив на підприємство та значущість кожної групи для його майбутнього; вплив стейкхолдерів на ресурси підприємства готельно-ресторанного бізнесу, на його стратегічні активи; партнерства та коаліції, в які вступають стейкхолдери та можливі наслідки такої їх взаємодії для підприємства. Результатом подібного дослідження має стати своєрідна сегментація стейкхолдерів по групах, що створюють для підприємства нові можливості, або загрози [53, с. 25].

Для оцінки ефективності стейкхолдер-менеджменту підприємств сфери гостинності традиційно застосовують комплекс показників (прямих та опосередкованих), які з урахуванням різних видів отриманого ефекту заведено об'єднувати у групи: соціальних та економічних показників (рис. 1.3).





**Рис. 1.3. Показники оцінки ефективності стейкхолдер-менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Сучасні вчені-теоретики [61, 62, 65] концепції стейкхолдер-менеджменту пропонують трактування цього поняття як сукупності наступних основних етапів механізму управління стейкхолдерами, в тому числі і в галузі готельно-ресторанного бізнесу:

1. Збір і формування зовнішньої і внутрішньої інформації щодо функціонування діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу з виявленням особливостей їх взаємодії із заінтересованими особами.
2. Аналіз й обґрунтування інформації для формування управлінських рішень щодо забезпечення взаємодії із стейкхолдерами. Крім того, проведення аналізу й обґрунтування його результатів здійснюється спеціальним структурним підрозділом підприємства готельно-ресторанного бізнесу.
3. Визначення групи зацікавлених осіб, які взаємодіють з компаніями, виявлення особливостей їх взаємовідносин і характеристика рівня впливу на розвиток підприємств.
4. Розробка інформаційного забезпечення управління стейкхолдерами на основі запропонованої системи, що складається з комплексу локальних електронних центрів, об'єднаних в єдину мережу, в якій узагальнюється інформації в спеціально створеному органі інформаційного забезпечення.

5. На основі створеної системи інформаційного забезпечення, розроблюється багаторівнева система інформаційного захисту шляхом використання відповідного інструментарію.

6. Визначення напрямів і особливостей взаємовідносин між органом інформаційного забезпечення й захисту, що входить в контур узагальнення й аналізу інформації із керівними органами управління (контур прийняття управлінських рішень).

7. Характеристика взаємовідносин між керівними органами управління й координаційним центром управління в рамках контуру управлінських рішень підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

8. Визначення напрямів і особливостей впровадження й реалізації управлінських рішень від керівних органів до структурних підрозділів підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

9. Встановлення обернених зв'язків між елементами організаційно-економічного механізму управління стейкхолдерами [52].

Особливість менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу полягає у тому, що на його розвиток впливає значно більша кількість зацікавлених сторін, ніж у будь-якому іншому виді діяльності людини. Середовище здійснення менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу охоплює споживачів, підприємства-постачальники, виробників окремих послуг, державні органи й установи, місцеві органи влади, соціальні фонди, громадські та інші організації тощо, які впливають або можуть впливати на неї. Менеджери підприємств готельно-ресторанного бізнесу не можуть очікувати від учасників ринку, що всі вони будуть поводитися однаково. Наприклад, є певні суперечності між власниками готелів, місцевими жителями і туристами.

Таким чином, стейкхолдер-менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу - це раціональна його відповідь на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін, направлена на стійкий розвиток, що може трактуватися і як елемент конкурентної стратегії, що

розглядається в рамках галузевої концепції, і як самостійна концепція стратегічного управління. Проаналізувавши основні підходи до трактування поняття та еволюцію розвитку стейкхолдер-менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу, можемо відзначити, що ці аспекти потребують подальших як теоретичних, так і практичних досліджень і не є достатньо висвітленими у літературі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «У БОРИСА», М. ЧЕРКАСИ

#### 2.1. Дослідження передумов реалізації стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

Готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» знаходиться у місті Черкаси, за адресою: вул. Енгельса, 154, тел. 0472643227.

За організаційно-правовою формою готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» є товариством із обмеженою відповідальністю (ТОВ «Готельно-ресторанний комплекс «У Бориса»»), що у своїй діяльності керується:

- Законами України;
- Постановами Кабінету Міністрів України;
- розпорядженням голови місцевої держадміністрації;
- Статутом підприємства.

Згідно із Господарським кодексом України управління підприємством ТОВ «Готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудовим колективом. Готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» як ТОВ функціонує на основі особистих внесків засновників, форма власності - приватна, виробниче обладнання розміщено на орендованих площах. Характеристика готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

Показники	Характеристика
Тип підприємства	Готельно-ресторанний комплекс
Кількість місць розміщення в готелі	12
Кількість місць в ресторані	40
Тип кухні	Українська, європейська
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Форма обслуговування	обслуговування офіціантами

## Продовження таблиці 2.1

Показники	Характеристика
Види меню	- основне ; - сезонне
Режим роботи ресторану	тривалість роботи закладу: 8.00-24.00 7 днів на тиждень
Форма власності	приватна
Склад приміщень: - приміщення для споживачів; - виробничі приміщення; - складські приміщення	Номерний фонд; Зона привітання, туалетні кімнати, 2 зали. Гарячий цех; приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна; охолоджувальні камери

Основними видами діяльності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» є:

- організація розміщення;
- організація харчування;
- організація дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги.

Місією готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» є організація та надання громадянам України та іноземним громадянам комплексних ресторанних послуг на комерційній основі та формування смаків до італійської кухні. Метою діяльності є одержання прибутку через різнобічну підприємницьку діяльність.

Основні економічні показники готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» за 2016-2018 рр. характеризуються наступними даними (табл. 2.2) (Додатки Б-В).

Таблиця 2.2

**Динаміка основних економічних показників  
готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення абс.		Відхилення відн, %	
	2016р.	2017р.	2018р.	2017 - 2016	2018 - 2017	2017 - 2016	2018 - 2017
Чистий дохід, тис. грн.	7 776	11 608	10 120	3 832	-1 488	49,3	-12,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5 716	9 010	7 810	3 294	-1 200	57,6	-13,3

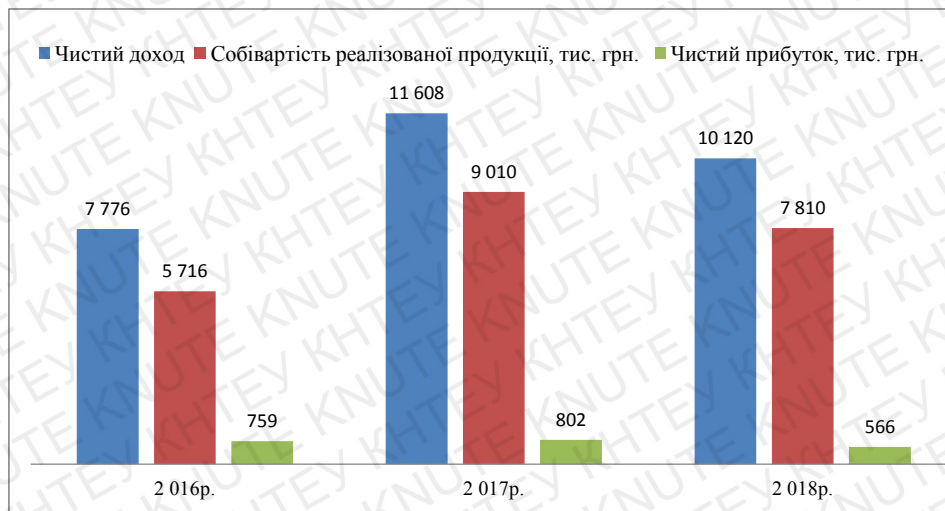
## Продовження таблиці 2.2

Показники	Роки			Відхилення абс.		Відхилення відн, %	
	2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток, тис. грн.	926	978	690	52	-288	5,6	-29,4
Чистий прибуток, тис. грн.	759	802	566	43	-236	5,6	-29,4
Загальна сума (активів) капіталу підприємства	14439	15415	17453	976	2 038	6,8	13,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	11 781	12 740	14 993	959	2 253	8,1	17,7
Фондовіддача, грн.	0,66	0,91	0,67	0,25	-0,24	37,9	-26,4
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	2106	2125	1909	19	-216	0,9	-10,2
Оборотність оборотних коштів, дні	98	66	68	-32	2	-32,7	3
Численність працівників, чол.	31	35	33	4	-2	12,9	-5,7
Обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн.	250,8	331,7	306,7	80,9	-25,0	32,3	-7,5
Рентабельність вкладень у підприємство (активів), %	4,94	5,23	2,48	0,29	-2,75	5,9	-52,6
Рентабельність основної діяльності, %	16,20	10,85	8,83	-5,35	-2,02	-33	-18,6
Витрати, тис. грн.	5716	9010	7810	3294	-1201	57,6	-13,3
Витрати в % до обсягу реалізації, %	73,51	77,62	77,17	4,11	-0,45	5,6	-0,6

За даними табл. 2.2 чистий дохід готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2017 р. збільшився на 3832 тис. грн., або на 49,3 %, а у 2018 р. він зменшився на 1488 тис. грн., або на 12,8 %, що характеризується негативно. Собівартість реалізованої продукції у 2017 р. збільшилась на 3294 тис. грн., або на 57,6 %, а у 2018 р. зменшилась на 1200 тис. грн., або на 13,3 %, що характеризується позитивно.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2017 р. збільшився на 52 тис. грн., або на 5,6 %, а у 2018 р. він зменшився на 288 тис. грн., або на 29,4 %, що характеризується негативно. Чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2017 р. збільшився на 93 тис. грн., або на 13 %, а у 2018 р. він зменшився на 374 тис. грн., або на 46,4 %, що характеризується негативно. Графічно динаміка показників

прибутковості готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» за 2016-2018 рр. наведена на рис. 2.1.



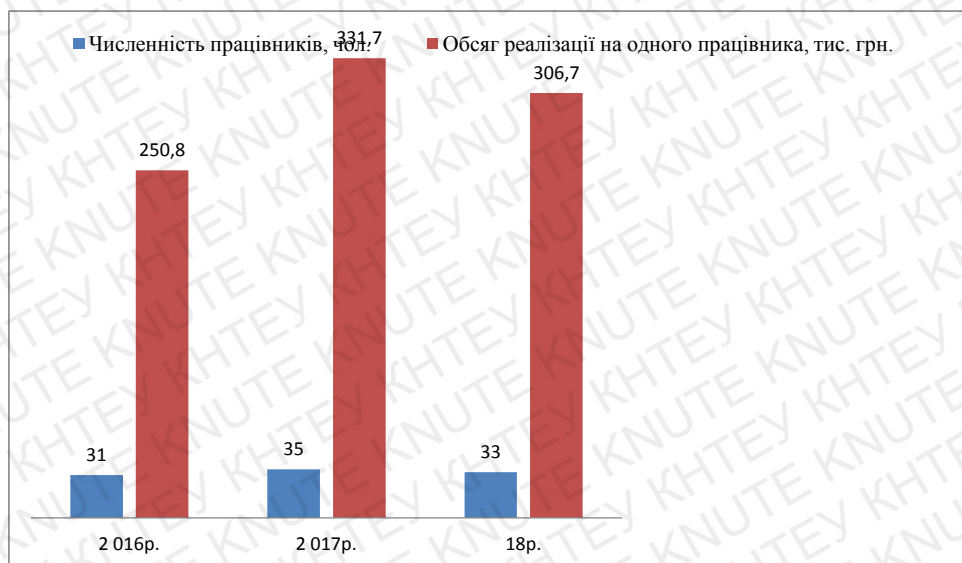
**Рис. 2.1. Динаміка показників прибутковості готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» за 2016-2018 рр.**

Середньорічна сума (активів) капіталу готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2017 р. зросла на 976 тис. грн., або на 6,8 %, а у 2018 р. зросла на 2038 тис. грн., або на 13,2 %, що характеризується позитивно. Середньорічна вартість основних засобів готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» у 2017 р. зросла на 959 тис. грн., або на 8,1 %, а у 2018 р. він збільшилась на 2253 тис. грн., або на 17,7 %, що характеризується позитивно. Фондовіддача у 2017 р. збільшилась на 0,25 грн., або на 37,9 %, а у 2018 р. зменшилась на 0,24 грн., або на 26,4 %, що характеризується негативно. Фондоозброєність у 2017 р. зменшилась на 16 тис. грн., або на 4,2 %, а у 2018 р. збільшилась на 90,3 тис. грн., або на 24,8 %, що характеризується позитивно.

Середньорічна вартість оборотних коштів у 2017 р. зросла на 19 тис. грн., або на 0,9 %, а у 2018 р. він зменшилась на 216 тис. грн., або на 10,2 %, що характеризується негативно. Період обороту оборотних коштів у 2017 р.

зменшився на 32 дні, або на 32,7 %, а у 2018 р. він збільшився на 2 дні, або на 3 %, що характеризується негативно.

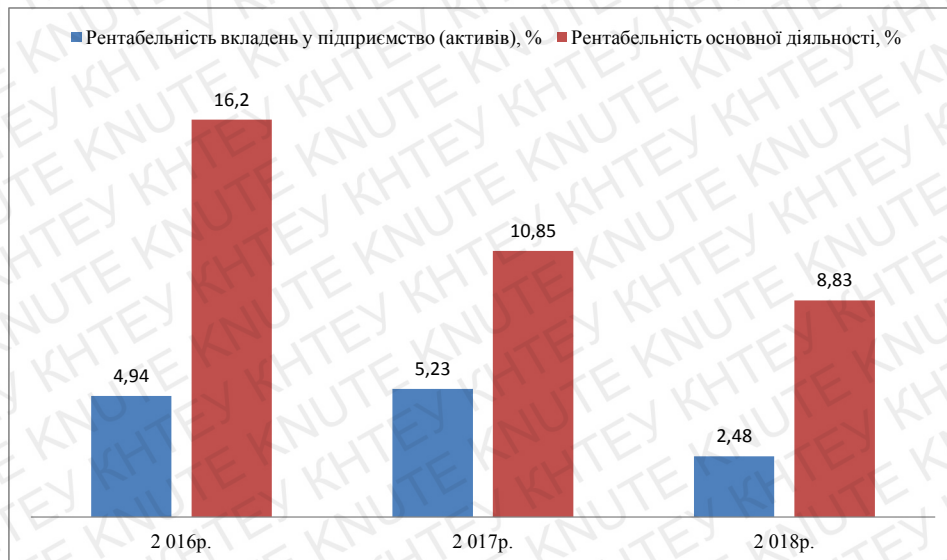
Численність працівників готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2017 р. зросла на 4 чол., або на 12,9 %, а у 2018 р. скоротилась на 2 чол., або на 5,7 %, що характеризується негативно. Продуктивність праці у 2017 р. підвищилась на 80,9 тис. грн / особу, або на 32,3 %, а у 2018 р. зменшилась на 25 тис. грн / особу, або на 7,5 %, що характеризується негативно. Графічно динаміка наведена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 Динаміка продуктивності праці персоналу в готельно-ресторанному комплексі «У Бориса» за 2016-2018 рр.**

Рентабельність вкладень у підприємство у 2017 р. зросла на 0,29 %, а у 2018 р. зменшилась на 2,75 %, що характеризується негативно. Рентабельність основної діяльності у 2017 р. зменшилась на 5,35 %, а у 2018р. зменшилась на 2,02 %, що характеризується негативно. Графічно динаміка показників рентабельності наведена на рис. 234.





**Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» за 2016-2018 рр.**

Таким чином, за результатами розрахунків можна зробити висновок про певне зниження ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2018 році проти попереднього років та використання ресурсів, пов'язане з появою закладів-конкурентів та певними проблемами в управлінні комплексом.

Результати розрахунків показників ліквідності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» наведено у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Аналіз показників ліквідності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2016-2018 рр.**

Показники ліквідності	Роки			Абсолютна зміна	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 р. - 2016 р.	2018 р. - 2017 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,002	0,001	+0,002	-0,001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,330	0,157	0,181	-0,173	+0,024
Коефіцієнт покриття	0,554	0,306	0,237	-0,248	-0,069

За результатами аналізу протягом досліджуваного періоду показники ліквідності постійно зростали, на що впливало зростання високоліквідних активів та менший темп зростання поточних зобов'язань готельно-ресторанного комплексу «У Бориса». Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризується рівнем покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких на гроші відповідає строку погашення зобов'язань у 2017 р. збільшився на 0,002, а у 2018 р. зменшився на 0,001, та склав на кінець 2018 р. 0,001 що нижче нормативу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності який є жорстким критерієм платоспроможності та ліквідності підприємства, і показує частину короткострокової заборгованості підприємства яку можна погасити за рахунок наявних грошових коштів у 2017 р. зменшився на 0,173, а у 2018 р. збільшився на 0,024, та склав на кінець 2018 р. 0,181 що нижче нормативу.

Коефіцієнт покриття який дає загальну оцінку ліквідності активів у 2017 р. зменшився на 0,248, а у 2018 р. зменшився на 0,069, та склав на кінець 2018 р. 0,237 що нижче нормативу.

Отже, динаміка всіх коефіцієнтів говорить про невисокий рівень ліквідності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», та нездатність підприємства своєчасно та у повному обсязі погасити свої зобов'язання, але динаміка декотрих показників є негативною.

Результати розрахунку типу фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» наведені у табл. 2.4.

**Визначення фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу  
«У Бориса» у 2016-2018 рр.**

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017 - 2016	2018 - 2017
1. Джерела власних засобів	10145	10267	10339	122	72
2. Необоротні активи	12057	14524	16565	2467	2041
3. Наявність власних оборотних засобів	-1912	-4257	-6226	-2345	-1969
4. Наявність власних засобів і довгострокових позичкових джерел формування запасів і витрат	-1912	-4257	-6226	-2345	-1969
5. Короткострокові кредити і позичкові засоби	4283	6135	8165	1852	2030
6. Загальна величина основних джерел формування запасів і затрат	2371	1878	1939	-493	61
7. Загальна величина запасів і затрат	901	878	422	-23	-456
Надлишок (+) або недостатність (-) власних оборотних засобів	-2813	-5135	-6648	-2322	-1513
Надлишок (+) або недостатність (-) власних і довгострокових позичкових джерел формування запасів і витрат	-2813	-5135	-6648	-2322	-1513
Надлишок (+) або недостатність (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	1470	1000	1517	-470	517
Тривимірний показник фінансової ситуації	0; 0; 1	0; 0; 1	0; 0; 1		

З даних табл. 2.3 можемо зробити такі висновки, що фінансовий стан готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2016-2018 роках є нестійким, у підприємства недостатньо коштів для покриття запасів та витрат.

Проведемо оцінку фінансової стійкості готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» шляхом розрахунку наступних відносних показників (табл. 2.5).

Проаналізувавши фінансову стійкість готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» маємо висновки: фінансовий стан підприємства має динаміку до погіршення про що свідчать показники коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами, а також коефіцієнти фінансової стійкості, фінансової незалежності та стабільності.

**Аналіз показників фінансової стійкості готельно-ресторанного  
комплексу «У Бориса» за 2016-2018рр.**

Коефіцієнти фінансової стійкості	Рек.зн.	Роки			Абсолютна зміна	
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 р. -2016 р.	2018 р. -2017 р.
Коефіцієнт концентрації залучених засобів	$\geq 0,5$	0,297	0,374	0,441	+0,077	+0,067
Коефіцієнт фінансової автономії	$> 0,5$	0,703	0,626	0,559	-0,077	-0,067
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	0,422	0,598	0,790	+0,176	+0,192
Коефіцієнт фінансової стійкості (стабільності)	$> 1,0$	2,369	1,674	1,266	-0,695	-0,408
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	$> 0,5$	0,422	0,598	0,790	+0,176	+0,192
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,703	0,626	0,559	-0,077	-0,067
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$> 0,2$	-0,806	-2,267	-3,211	-1,461	-0,944

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який характеризує, скільки позикового капіталу припадає на одиницю сукупних джерел збільшився у 2017 р. на 0,077 та у 2018 р. зріс на 0,067 та його значення на кінець 2018 р. в межах нормативу і складає 0,441. Коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує, можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його незалежність від позикових джерел зменшився у 2017 р. на -0,077 та у 2018 р. зменшився на 0,067 та його значення на кінець 2018 р. в межах нормативу і складає 0,559. Коефіцієнт фінансової залежності, який характеризує, скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу збільшився у 2017 р. на 0,176 та у 2018 р. зріс на 0,192 та його значення на кінець 2018 р. в межах нормативу і складає 0,79.

Проте, взагалі динаміка показників фінансової стійкості підприємства говорить, про незначне зростання рівня фінансової стійкості готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» у 2018 р. у порівнянні з 2017 роком.

В сучасних умовах виділяють ділову активність підприємств щодо мобілізації внутрішніх ресурсів економічного зростання та активність у зовнішньому економічному середовищі. Внутрішня активність виражається у зростанні економічного потенціалу підприємств чи підвищенні ефективності його використання. Якість економічного зростання можуть характеризувати узагальнюючі показники, які визначають ступінь окупності (оборотності) активів і капіталу. Аналіз показників ділової активності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ділової активності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» у 2016-2018 рр.**

Показники ділової активності	Роки			Абсолютна зміна	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 р. -2016 р.	2018 р. -2017 р.
Коефіцієнт оборотності активів, обертів	0,54	0,75	0,58	+0,21	-0,17
Період обороту активів, днів	676	487	629	-189	+142
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	3,69	5,46	5,30	+1,77	-0,16
Період обороту оборотних коштів, днів	99	67	69	-32	+2
Коефіцієнт оборотності запасів, обертів	8,85	13,05	15,57	+4,20	+2,52
Період обороту запасів, днів	41	28	23	-13	-5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обертів	6,68	9,82	8,35	+3,14	-1,47
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	55	37	44	-18	+7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,81	2,23	1,42	+0,42	-0,81
Період погашення кредиторської заборгованості	202	164	257	-38	+93

Так, проаналізувавши діяльність готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» за останні три роки (2016-2018 рр.) можна зробити висновок про зниження ділової активності підприємства на протязі досліджуваного періоду.

Коефіцієнт оборотності активів, який відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства у 2018 р. проти 2017 р. зменшився на 0,17

об., отже, це негативна зміна. Період обороту активів у 2018 р. збільшився на 142 дн., отже, це негативна зміна, його значення у 2018 р. складає 629 дн.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2018 р. зменшився на 0,16 об., отже, це негативна зміна, його значення у 2018 р. складає 5,3 об. Період обороту оборотних коштів у 2018 р. збільшився на 2 дн., отже, це негативна зміна, його значення у 2018 р. складає 69 дн. Таким чином, можна говорити про те, що в 2018 р. проти 2017р. ділова активність готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» погіршилась, спостерігалась зменшення оборотності.

Аналіз рентабельності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз показників рентабельності готельно-ресторанного комплексу  
«У Бориса» у 2016-2018 рр.**

Рентабельність	Роки			Зміна	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 - 2016	2018 - 2017
Рентабельність продукції, %	36,04	28,83	29,58	-7,21	0,75
Рентабельність операційної діяльності, %	13,38	9,19	7,30	-4,19	-1,89
Рентабельність підприємства, %	4,94	5,23	2,48	0,29	-2,75
Рентабельність власного капіталу, %	9,13	9,58	6,70	0,45	-2,88
Рентабельність залученого капіталу, %	21,55	18,78	9,65	-2,77	-9,13
Рентабельність оборотних активів, %	43,97	46,03	36,15	2,06	-9,88

Проаналізувавши діяльність готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» за допомогою комплексних показників, що характеризують прибутковість підприємства, робимо наступні висновки: рівень рентабельності підприємства за весь знизився, що пов'язано зі зниженням прибутку. Динаміка показників рентабельності свідчать про зниження ефективності господарської діяльності готельно-ресторанний комплекс «У Бориса».

## 2.2. Аналіз стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

Оскільки існують різні підходи до групування стейкхолдерів, скористуємося одним із них, де в якості критерію виступає рівень впливу (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Групування стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу  
«У Бориса» за рівнем впливу**

Управління готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» забезпечує директор, який підпорядковується власнику. Оскільки це сімейний бізнес, то власність і управління є взаємопов'язаними. Директор готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» несе відповідальність за ефективність функціонування основних структурних ланок – номерного фонду, ресторану, бару, кухні, складських приміщень, йому підпорядковуються відповідальні за їх роботу особи. Заступники директора – здійснюють управління процесом обслуговування у номерному фонді та залі готельно-ресторанного комплексу

«У Бориса», їм підпорядковуюються старша покоївка, шеф-повар, офіціанти, повари та бармени.

Трудовий колектив готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» складається з громадян, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших домовленостей, що регулюють, трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами

Найвищим органом управління є Загальні збори учасників ТОВ. Схема організаційної структури управління готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» наведено на рис. 2.1. Виконавчим органом товариства є директор. На підприємстві у 2018 р. середньооблікова чисельність персоналу складала 33 особи. Динаміка кадрового складу показана в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка і структура персоналу за віком  
готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» у 2016-2018 рр.**

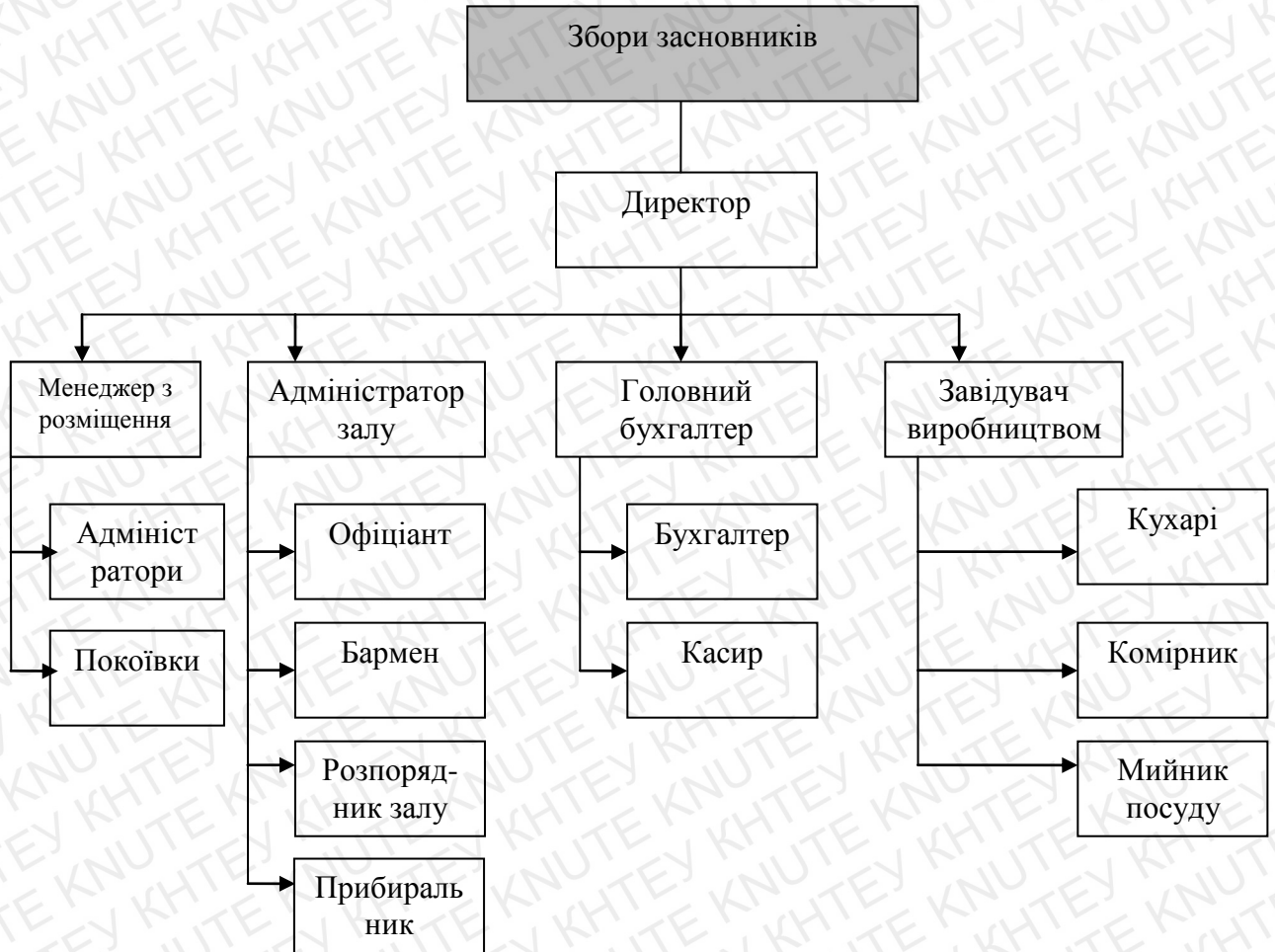
Показники, осіб	Роки:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч. за віком:	31	35	33	4	-2	12,9	-5,7
до 30 років	23	27	24	4	-3	17,4	11,1
31 – 55 років	6	7	8	1	1	16,6	14,3
більше 55 років	2	1	1	-1	0	50,0	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	2109	3210	3425	1101	215	52,2	6,7
Середньомісячна заробітна плата, грн.	5670	7643		1973	1007	34,8	13,2

Середньомісячна заробітна плата співробітників – 8650 грн. відповідає середній по м. Черкаси.

Відповідно до цілей своєї діяльності готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» вступає у взаємовідносини з юридичними та фізичними особами



на договірних засадах на предмет виробництва і реалізації продукції, товарів, послуг, виконання робіт, спільної діяльності; самостійно здійснює господарську діяльність в межах повноважень, передбачених статутом готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», що не суперечить чинному законодавству.



**Рис. 2.5. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

Основною функцією служб виробництва і обслуговування споживачів є пропонування різноманітних розміщення в номерах готелю та страв і напоїв гостям ресторану. Підрозділи ресторанної служби: кухня, ресторан, що включає бар, також для великих подій формують спеціальний підрозділ, який обслуговує банкети і конференції. До служби входять:

- шеф-повар готує і контролює приготування їжі на кухні;
- помічник шеф-повара, забезпечує продуктами персонал кухні;

- кухарі – готування страв;
- адміністратор залу слідкує за роботою ресторану і бару;
- офіціанти – обслуговуючий персонал в ресторані;
- бармен - «створення» і продаж коктейлів і спиртних напоїв.

Служба управління номерним фондом. Дана служба в готельно-ресторанному комплексі «У Бориса» представлена керівником, адміністраторами по поселенню споживачів та покоївками.

Бухгалтерія (фінансово-економічна служба). Ця служба в готельно-ресторанному комплексі «У Бориса» відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за встановленими формами; несе відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботи з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; несе відповідальність за дотриманням ціноутворення і правильності складання тарифів; здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до Положення (стандартів) бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій. До складу бухгалтерії входять: керівник служби (головний бухгалтер) - займається безпосереднім керуванням службовцями бухгалтерії; бухгалтери, займаються складанням і заповненням документації; касир – займається видачею коштів, отриманням коштів від осіб.

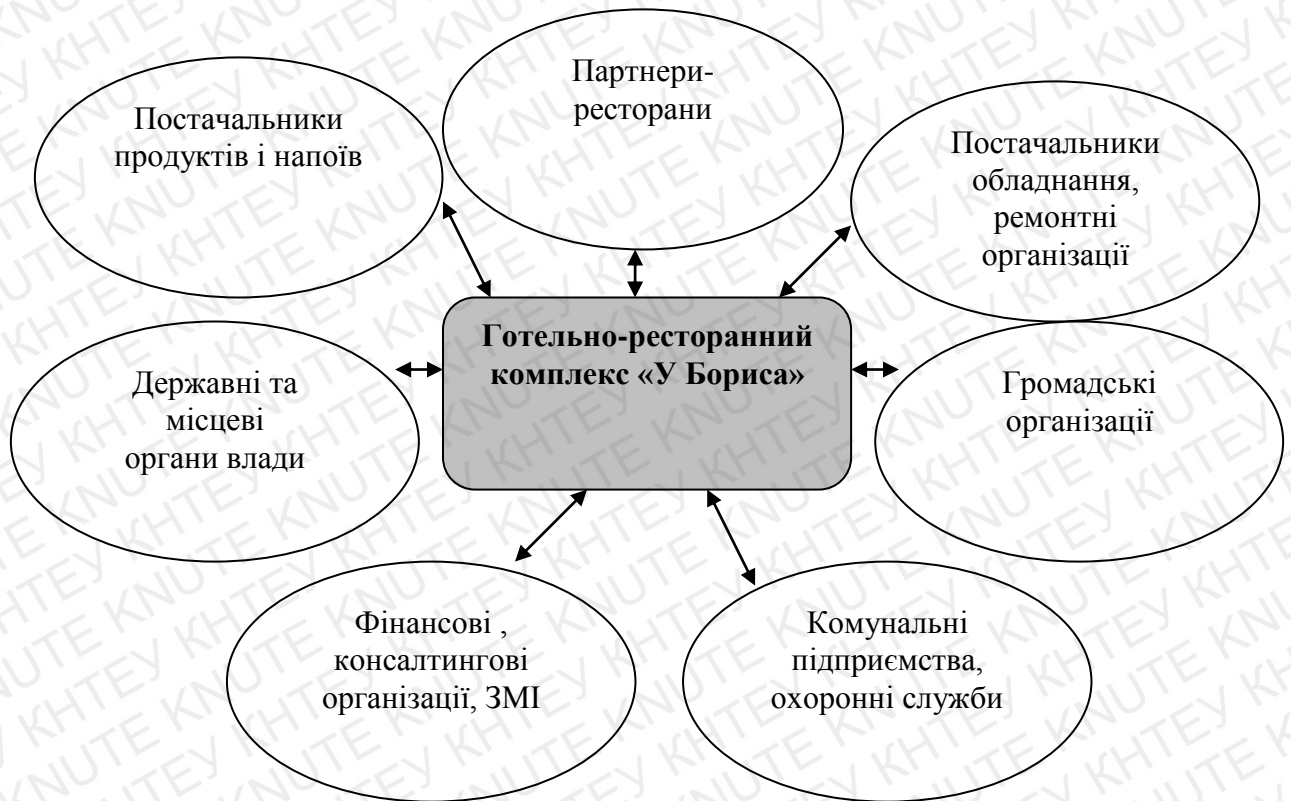
Метою споживачів у відвідуванні готельно-ресторанного комплекс «У Бориса» є відпочинок та послуги ресторану. Споживачі є представниками середнього класу, сімейні пари, компанії друзів. Більше 60,0% споживачів – постійні. Оцінка характеристик профілю споживачів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» представлена в табл. 2.9.

**Оцінка характеристик профілю споживачів готельно-ресторанного  
комплексу «У Бориса»**

Параметр профілю споживачів	Характеристика	Оцінка в балах		
		Кухня	Сервіс	Розміщення
1. Рівень зміни потреб, переваг і смаків покупців	1.1. Рівень зміни потреб	1	2	1
	1.2. Рівень переваг і смаків	2	1	3
	Разом (п. 1.1 + п.1.2)	3	3	4
		незначний	незначний	незначний
2. Схильність споживачів до придбання продуктів (послуг) даного ГРК	2.1. Частота придбання продуктів (послуг)	3	2	2
	2.2. Частка продуктів (послуг) з номенклатури продукції підприємства, що розкупується найбільш охоче	3	3	3
	2.3. Рівень залежності споживачів від ГРК	2	2	3
	Разом (п.2.1.+...+п.2.3)	8	7	8
		сильна	сильна	сильна
3. Торговельна сила споживачів	3.1. Рівень інформованості споживачів про продукт, ціну, підприємство	1	1	1
	3.2.Чутливість споживачів до зміни ціни на продукт	1	1	1
	3.3. Рівень залежності продавця від споживача	2	2	3
	3.4 Фінансове становище типового споживача (рівень доходів)	1	2	2
	3.5..Чутливість споживачів до нецінових методів стимулювання продажів	2	2	2
	Усього (п. 3.1+...+П.3.5)	7	8	9
	Схильність споживачів	середня	середня	значна

Готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» має партнерів та постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг. Загалом їх можна згрупувати таким чином: 1) постачальники продуктів харчування і напоїв; 2) постачальники обладнання, ремонтні організації; 3) комунальні

підприємства (в т.ч. водо-, електропостачання); 4) фінансові (банки), консалтингові організації, засоби масової інформації, служби зайнятості; 5) державні та місцеві органи влади; 6) громадські організації; 7) партнери-ресторани (рис.2.6).



**Рис. 2.6. Групування партнерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

Не зважаючи на важливість усіх груп партнерів, все ж вважаємо особливу увагу звернути на партнерів, що здійснюють постачання обладнання, продуктів харчування і напоїв до готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», оскільки від ефективної співпраці з ними залежить ефективність його роботи.

Варто зазначити, що із різними групами партнерів готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» співпрацює різними методами та із різною інтенсивністю. Узагальнення характеру та інтенсивності зв'язків із

партнерами готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» показана в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Узагальнення характеру та інтенсивності зв'язків  
із партнерами готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

<b>Партнери готельно-ресторанний комплекс «У Бориса»</b>	<b>Посадова особа готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» - відповідальна за зв'язки</b>	<b>Характеристика зв'язків</b>
Ресторани-партнери	Директор – за загальну співпрацю Адміністратор – щодо надання послуг обслуговування споживачів (лише при значному попиті)	Інтенсивні, щоденні
Постачальники продуктів і напоїв	Завідувач виробництва	Досить інтенсивні, щоденні
Постачальники обладнання, ремонтні організації	Керівник номерного фонду Завідувач виробництва	Досить інтенсивні
Комунальні підприємства	Директор	Неінтенсивні
Фінансові, консалтингові організації, ЗМІ	Головний бухгалтер - зв'язки із банками, іншими фінансовими установами,	Досить інтенсивні, щоденні
	Директор – із консалтинговими організаціями, ЗМІ	Неінтенсивні
Охоронні служби	Керівник номерного фонду	Інтенсивні, щоденні
Служби зайнятості	Директор	Неінтенсивні
Державні та місцеві органи влади	Директор	Інтенсивні, щоденні
Громадські організації	Директор	Неінтенсивні

Отже, готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» співпрацює із різними стейкхолдерами, найбільш інтенсивно із внутрішніми – співробітниками, власниками і менеджерами та із зовнішніми – споживачами, партнерами.

### 2.3. Дослідження рівня стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

Основним завданням стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» є створення сприятливих умов для ведення бізнесу організацією. Для цього було проведено ряд дій, які дозволили оцінити поточний стан взаємин зі стейкхолдерами, проаналізувати причини даного стану, розставити пріоритети і реалізувати заходи щодо поліпшенню взаємин із зацікавленими сторонами. В деяких випадках заходи, спрямовані на одну групу, можуть принести мультиплікативний ефект. Саме такі заходи повинні бути в пріоритеті у керівництва готельно-ресторанним комплексом «У Бориса».

Для застосування методів стейкхолдер-менеджменту та оцінки його впливу на якість управління готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» було проведено повний цикл робіт з виявлення, оцінки, пріоретизації і розробки заходів для зацікавлених груп.



**Рис. 2.7. Процес дослідження стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

Перший етап робіт - виявлення зацікавлених груп (стейкхолдерів) готельно-ресторанного комплексу «У Бориса». За допомогою опитування, було виділено кілька зацікавлених груп:

- 1) Існуючі споживачі – споживачі, що є постійними;
- 2) Нові споживачі – споживачі, що лише раз або жодного разу не відвідували комплекс;
- 3) Керівництво та власники організації - директор і засновник;
- 4) Партнери (банк, консалтингові компанії, охоронна служба);
- 5) Співробітники;
- 6) Постачальники;
- 7) Державні органи;
- 8) Суспільство в цілому.

Дані групи розділені за принципом загальних вимог і інтересів.

Вимоги та інтереси зацікавлених груп представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Вимоги та інтереси стейкхолдерів готельно-ресторанного  
комплексу «У Бориса»**

<b>Зацікавлена група (Група стейкхолдерів)</b>	<b>Інтереси і вимоги</b>
Існуючі споживачі	Результат послуги Оперативність, задоволеність та надійність Доброзичливе ставлення
Нові споживачі	Доказ професіоналізму Вирішення поставленого завдання Доброзичливе ставлення
Керівництво та власники	Зростання чистого прибутку Зниження особистої участі в бізнес-процесах Поліпшення репутації
Партнери	Зростання клієнтської бази по суміжних клієнтах Підвищення лояльності Якісні замовлення
Співробітники	Гідна оплата праці Стабільність організації Поліпшення репутації
Постачальники	Стабільна оплата за рахунками Лояльність Розширення організації та замовлень
Державні органи	Подання звітності в строк Оплата податків і зборів Дотримання законів
Суспільство в цілому	Чесне ведення бізнесу Створення робочих місць Оплата податків і соціальних програм

Для кожної зацікавленої групи були названі 3 пріоритетні потреби, які має задовольнити готельно-ресторанний комплекс «У Бориса». Далі представлено розгляд і пояснення змісту кожної з них.

Для існуючих споживачів пріоритетними потребами є результат послуги – досконалий продукт; другою потребою є оперативність задоволеність та надійність. Третьою потребою існуючих клієнтів є ввічливе ставлення до них, їх способу життя. Найчастіше клієнти залишаються незадоволеними через зневажливого ставлення до клієнта.

Нові споживачі мають наступні пріоритетні потреби: доказ професіоналізму, вирішення задач клієнта, ввічливе ставлення. Новий клієнт при зверненні насамперед вимагає, щоб ГРК підтвердив компетенцію, пред'явивши свій досвід і позитивні відгуки клієнтів. Також нові клієнти дуже вимогливі до ввічливого відношенню, тому що це один з факторів оцінки компетентності.

Керівництво та власники готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» є малим сімейним підприємством, де керівництво і власники бізнесу представлені одними і тими ж людьми, тому інтереси керівництва та власників готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» представлені у вигляді однієї групи. Серед інтересів виділені зростання чистого прибутку, який впливає на особистий дохід власників. Зниження особистої участі в бізнес-процесах є необхідною умовою для збереження керівництва від вигорання. Наразі керівники в середньому працюють 70 годин на тиждень, виконуючи як керівні обов'язки, так і замінюючи фахівців, вакансії по яких не закриті. Третьою потребою є зростання позитивної репутації організації, так як створення бізнесу, користь якого визнає зовнішнє середовище - один з головних мотивуючих факторів власника бізнесу.

Організації-партнери насамперед зацікавлені в зростанні клієнтської бази готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» клієнтами. Також партнери зацікавлені в підвищенні лояльності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса». Також однією з основних потреб організацій партнерів є



підвищення якості переданих замовлень від клієнтів, для спрощення взаємодії.

На думку керівництва основними потребами співробітників готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» є гідна оплата праці. Співробітники організації мають потребу в розумінні що організація стабільна сьогодні і і завтра готова до розвитку, також співробітники зацікавлені в зростанні репутації організації.

Основна потреба постачальників - дотримання умов договору і оплата поставок у встановлені терміни. Лояльність до постачальника має на увазі відсутність порівняння товару постачальника тільки виходячи з ринкових цін, що дозволяє постачальнику не надавати непередбачених знижок і не вступуватися в демпінгові битви в галузі. Також постачальники зацікавлені в зростанні фінансово-економічних результатів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» так як це тягне за собою зростання замовлень на їх продукцію і / або послуги.

Державні органи висувають такі вимоги до готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»: надання звітності в термін, оплата податків і зборів у строк, дотримання законів, при цьому організація зобов'язана дані вимоги виконувати, в іншому випадку організації і посадовим особам загрожують штрафи або інші заходи.

Суспільство в цілому пред'являє до малого бізнесу, зокрема до готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» такі вимоги чесне ведення бізнесу, створення робочих місць і участь в соціальних програмах.

Наступним етапом було проведення експертної оцінки стейкхолдерів за двома критеріями: *ступінь впливу на організацію* (готельно-ресторанний комплекс «У Бориса»), *ставлення зацікавленої групи до організації* (готельно-ресторанний комплекс «У Бориса») в даний момент.

Оцінки мають таке значення:

1 - мінімальне / негативне, 2 - слабке / помірно негативний, 3 - середнє / нейтральне, 4 - підвищене / помірно позитивний, 5 - високе / позитивне. За

даними, отриманим в результаті опитування 73 осіб, можна виділити ті, групи які мають найбільший вплив, але погане відношення- група ризику, і групи володіють позитивним ставленням і високою оцінкою впливу - групу опори, також групи з низьким впливом на організацію: групи підтримки (висока оцінка відносини), групи контролю (низька оцінка відносини).

Таблиця 2.12

**Експертна оцінка стейкхолдерів  
готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

<b>Зацікавлена група (Група стейкхолдерів)</b>	<b>Кількість опитаних осіб (експертів)</b>	<b>Середня оцінка впливу</b>	<b>Середня оцінка задоволення</b>
Існуючі споживачі	25	4	4
Нові споживачі	18	3	2
Керівництво та власники	2	5	5
Партнери	2	2	4
Співробітники	10	5	3
Постачальники	8	2	4
Державні органи	2	5	4
Суспільство в цілому	6	1	2

Для представлення результатів оцінки використовується матриця «вплив-відношення», яка показує одночасне розташування стейкхолдерів по усіх оцінках, а також на цій матриці цифрами виділено 4 зони: зона ризику, зона опори, зона підтримки, зона контролю. Нейтральна зона утворюється між виділеними зонами і представлена в вигляді білого хреста.

		Співробітники	Держ.органи	Керівництво
<i>Вплив</i>	<b>1 Ризик</b>			
		<i>Нові споживачі</i>		<i>Споживачі</i>
	<b>3 Контроль</b>			<i>Постачальники</i>
				<i>Партнери</i>
<i>Відношення</i>				
				<b>2 Опора</b>
				<b>4 Підтримка</b>

*1 – зона ризику; 2 – зона опори; 3 – зона контролю; 4 – зона підтримки*

**Рис. 2.8. Матриця «вплив-відношення» стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

Отже, на основі проведеної оцінки визначено, що у зоні ризику відсутні стейкхолдери, зону опори формують керівництво, споживачі та державні органи; зона підтримки представлена партнерами та постачальниками; а зона контролю - суспільством. Нейтральна зона, що утворена між виділеними зонами і представлена в вигляді білого хреста – співробітниками та новими споживачами.

Виходячи з даних рис. 2.8 для готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» важливо скласти план роботи для груп «співробітники», так як вони мають високий вплив на організацію і групи «нові споживачі», так як при середньому впливі на організацію вони мають помірно негативне ставлення. Проте, варто зазначити, що оскільки у 2018 р. порівняно із попереднім дохід знизився у зв'язку із появою конкурентів, то якраз лояльне ставлення нових споживачів спроможне сприяти зростанню доходу комплексу. Група суспільство в цілому не є пріоритетним напрямом через слабкий вплив на діяльність організації і в зв'язку з тим, що одна організація не може змінити громадську думку в короткостроковій перспективі.

Для співробітників факторами, що погіршують ставлення до своєї роботи є:

- відсутність маркетингової підтримки при роботі зі споживачами (недостатність реклами, роздаткового матеріалу);
- недостатність розвитку, навчання;
- відсутність регулярного зворотного зв'язку щодо роботи.

Для нових споживачів факторами, що погіршують ставлення є:

- відсутність пояснення для чого йому взагалі отримувати послуги у ГРК «У Бориса»;
- недостатність підтверджень високої якості послуг;
- відсутність зручного каналу зворотного зв'язку.

Виділені фактори виявляють проблему взаємодії співробітників і споживачів. Саме в цій сфері лежить основна частина чинників, що знижують ставлення і співробітників, і нових споживачів до ГРК «У Бориса».

Що стосується вирішення конфліктів і управління конфліктними ситуаціями, то у готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» відзначають наявність у постачальників налагоджених процедур, їх увагу та ретельність аналізу сформованих конфліктних ситуацій і причин їх виникнення. Особливо це стосується прагнення постачальників знайти шляхи вирішення, коли мова йде про розвивання співпраці з ним. Однак, звертає на себе увагу та обставина, про те що орієнтація постачальників на конструктивність вирішення конфліктів є універсальною, тобто в однаковій мірі реалізується по відношенню до будь-яких клієнтів, в незалежності від їх статусу і характеру взаємодії з ними.

Одним з найважливіших елементів співпраці є планування взаємодії. Стейкхолдери готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» здійснюють кроки щодо здійснення планування співробітництва та формулювання цілей подальшої взаємодії. Успішність взаємодії є заслугою самого готельно-ресторанний комплекс «У Бориса».

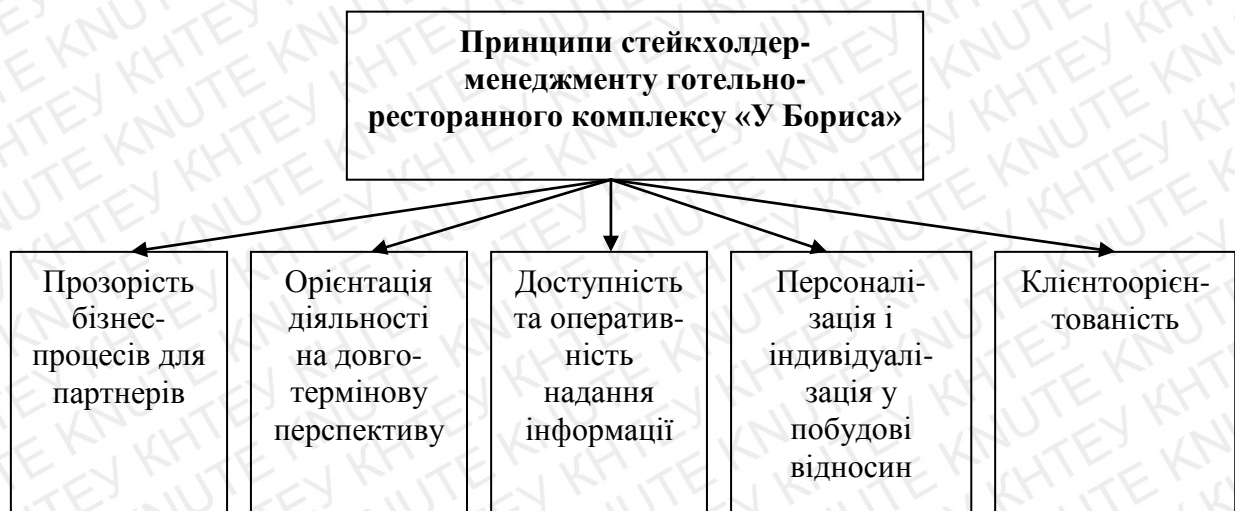
Управління різними групами стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» здійснюється не на системній основі, не має також окремого фахівця з цього питання, а більшість проблем керівник певного підрозділу, що має досить широке коло інших функціональних обов'язків. Таким чином, основною проблемою є відсутність координуючого органу, який би здійснював управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «У БОРИСА»

#### 3.1. Підходи до процесу удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

На основі проведеного у 2-му розділі аналізу було визначено певні проблеми у системі стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса», тому необхідно запропонувати певні принципи, яких не в повній мірі дотримується керівництво, на рис. 3.1 представлена схема необхідних принципів.



**Рис. 3.1. Необхідні принципи стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

Сутність процесу удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» може розкриватися через принципи:

1) прозорість діяльності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» для стейкхолдерів, зокрема для співробітників та ділових партнерів;

2) орієнтація діяльності підприємства на довгострокову перспективу ефективних комунікацій на основі здійснення стратегічного планування і прогнозування поведінки послуг на ринку;

3) доступність і оперативність у наданні достовірної інформації;

4) індивідуальний підхід і співпраця передбачає застосування в єдності і взаємозв'язку тактики і стратегії активного пристосування до вимог стейкхолдерів партнерів з одночасним цілеспрямованим впливом на них;

5) клієнтоорієнтованість, що означає дотримання балансу інтересів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» та задоволеності стейкхолдерів.

Крім того, за результатами аналізу у 2 розділі визначено, що важливу увагу необхідно звернути на нових споживачів та співробітників. Тому, для ліквідації визначених негативних факторів необхідно переглянути процес взаємодії нових клієнтів і співробітників.

Виходячи з думки співробітників необхідно:

1) Розробити маркетингові матеріали для підтримки роботи з клієнтом: презентаційні матеріали, типову комерційну пропозицію для укрупнених груп клієнтів;

2) Розробити мовні модулі по роботі з клієнтами і провести навчання по ним, а також скласти і реалізувати план безперервного навчання співробітників;

3) В якості зворотнього зв'язку ввести щотижневу звітну нараду з усім співробітниками, а також регулярні індивідуальні зустрічі керівника з співробітником.

Виходячи з думки нових клієнтів:

1) Сформулювати і навчити співробітників презентації вигод ГРК «У Бориса», а також сформулювати і довести до співробітників індивідуальні особливості «У Бориса», які вигідно відрізняють його від конкурентів;

2) Розробити маркетингові матеріали.

3) Розробити форму скарг і пропозицій на сайті і призначити відповідального співробітника за зворотній зв'язок з клієнтами.

Розроблений план заходів дозволить одночасно поліпшити відношення і нових клієнтів, і співробітників до ГРК «У Бориса», можливо перероблені маркетингові матеріали приведуть також до зростання обсягу продажів ГРК «У Бориса».

Підвищення оцінки організації однієї з зацікавлених груп є необхідною умовою вдосконалення якості управління організацією. Стейкхолдер-менеджмент є одним з найбільш ефективних інструментів підвищення якості управління, так як спрямований безпосередньо на підвищення оцінки діяльності організації зацікавленими групами, і повинен бути включений методи управління організацією на постійній основі.

Одним із заходів, що позитивно вплине і на нових споживачів і на співробітників і впровадження чат-боту через Телеграм. Чат-бот (англ. Chatbot) - це програма, яка імітує реальну розмову з користувачем. Чат-боти дозволяють спілкуватися за допомогою текстових або аудіо повідомлень на сайтах, в месенджерах, мобільних додатках або по телефону. Результати дослідження State of Chatbots 2018 року показали, що чат-боти мають ряд переваг, а саме:

1 Забезпечують сервісне обслуговування 24/7. 64% респондентів опитування повідомили, що цілодобовий сервіс є одним з переваг використання чат спамерських пошукових роботів. З їх допомогою компанії можуть відповідати на питання клієнтів незалежно від часу доби, а це підвищує якість обслуговування і впливає на успішність бізнесу.

2 Допомагають охопити більше клієнтів. Згідно з дослідженням, 69% користувачів вважають за краще чат-ботів, а не програми для взаємодії з брендом. Тому, якщо компанія хоче передавати інформацію про свої продукти і послуги великої аудиторії, використання цього каналу має економічний сенс.

Впроваджуючи чат-боти ГРК «У Бориса» може отримати такі переваги:



3 Ефективна взаємодія з клієнтами. Чат-боти допомагають залучити як потенційних покупців, так і нових клієнтів, що веде до збільшення продажів. На відміну від компаній, що використовують традиційні методи обслуговування, чат-боти не перевантажують аудиторію інформацією, а кожен раз надають тільки ті дані, які відповідають запитам користувачів. Тому, клієнти регулярно отримують виключно релевантну інформацію. Такий підхід допомагає довше підтримувати залученість аудиторії завдяки автоматизованому ланцюжку повідомлень.

4 Економність. Власникам бізнесу необхідно платити співробітникам за сервісне обслуговування клієнтів. А зі збільшенням компанії ростуть і витрати. Чат-боти - це одноразова інвестиція, яка допомагає брендам скоротити витрати на персонал. Компанії можуть легко інтегрувати чат-ботів, щоб відповідати на прості запитання потенційних покупців і передавати складніші менеджерам по обслуговуванню.

5 Відстеження вивозили контенту і даних про споживачів. Чат-боти збирають відгуки клієнтів, які допомагають брендам поліпшити свої послуги і оптимізувати сторінки з низьким рівнем конверсії.

6 Більш того, на підставі виконаних клієнтом дій можна сегментувати аудиторію.

7 Генерація, кваліфікація і плекання лідов. Чат-боти отримують інформацію про користувачів, яка дозволяє персоналізувати розсилку повідомлень клієнтам на різних етапах воронки продажів. Боти можуть задавати релевантні питання, генерувати ліди, переконувати потенційних покупців. Крім того, вони допомагають компаніям знаходити некваліфікованих лідов за допомогою ключових показників результативності. Такий підхід позбавляє від взаємодії з лідами, які просто забирають час.

8 Легкість в експлуатації. Чат-боти допомагають компаніям якісно обслуговувати клієнтів на декількох мовах. Це дозволяє розширювати діяльність бренду на нових ринках.

Приклад оформлення підписки на чат-бот готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» показано на рис. 3.2.

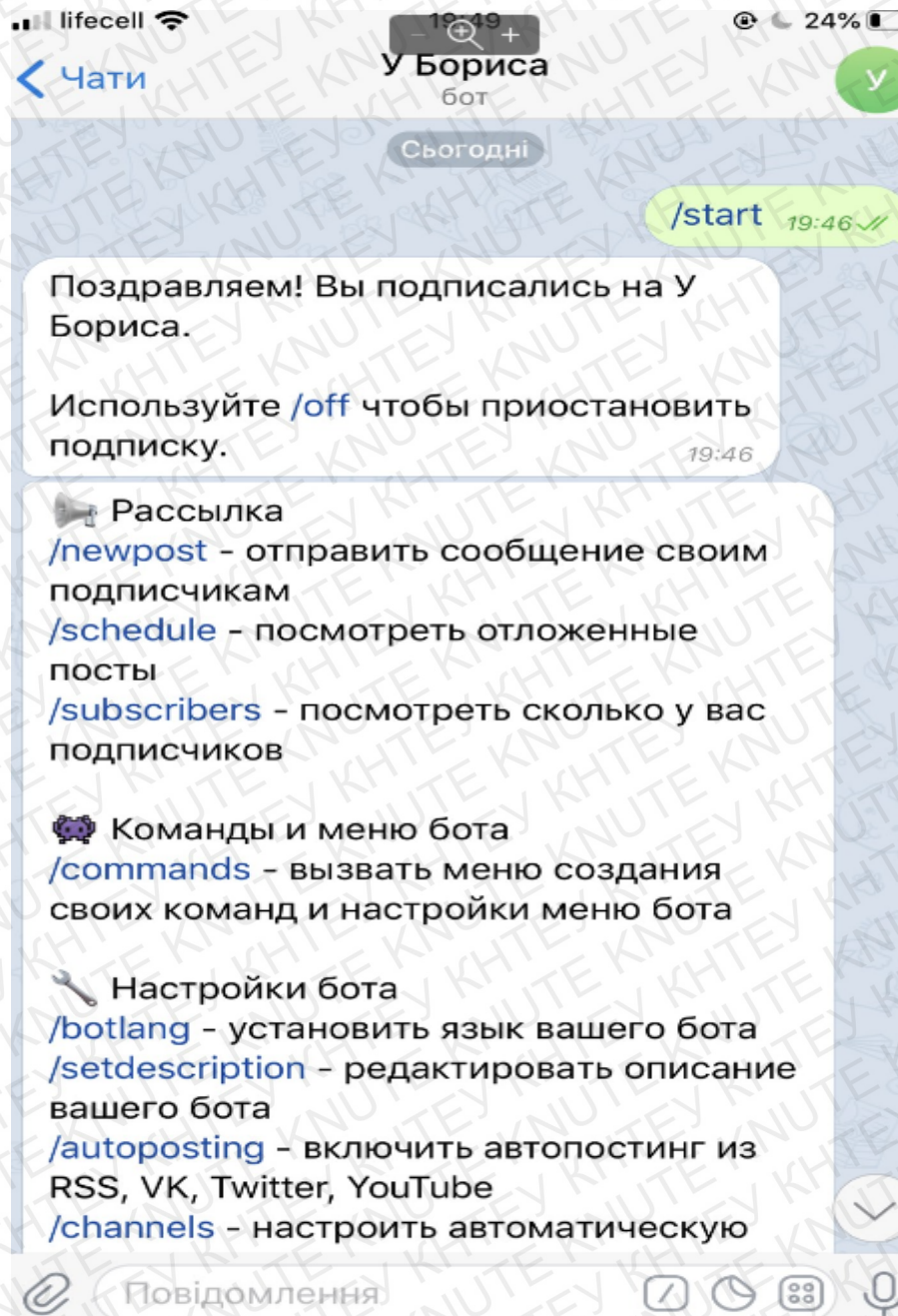


Рис. 3.2. Приклад оформлення підписки на чат-бот готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»

Окрім того, основними завдання управління взаємовідносинами з діловими партнерами готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» може бути:

- розробка стейкхолдерської партнерської стратегії;
- розробка плану реалізації;
- побудова взаємин з партнерами;
- визначення потреб партнерів (виконання якісної оцінки, інтерв'ювання партнерів, проведення аналізу за допомогою фокус - груп, прогнозування купівельного попиту);
- здійснення моніторингу задоволеності продуктами і послугами;
- здійснення моніторингу задоволеності партнерів при вирішенні суперечок;
- здійснення моніторингу задоволеності партнерів від взаємодії з представниками готельно-ресторанний комплекс «У Бориса»;
- здійснення моніторингу змін на ринку або в очікуваннях партнерів;
- визначення недоліків в пропозиції товарів і послуг;
- ідентифікація інновацій, спрямована на забезпечення потреб партнерів;
- визначення реакції партнерів на конкуруючі пропозиції.

Основне завдання стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» є придбати і утримати стейкхолдерів, а за допомогою цього генерувати прибуткові продажі. Відповідно, будь-яке оперативне і стратегічне рішення повинно бути направлено на збільшення прибутку готельно-ресторанний комплекс «У Бориса».

Зміни бізнес-середовища (розвиток аутсорсингу, тенденція до скорочення числа постачальників, формування нових партнерських відносин та ін.), зумовлює докорінну зміну в побудові міжфірмових відносин. Перехід готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» до нового типу взаємин детермінує необхідність розробки механізму стейкхолдер-менеджменту, спрямованого на координацію діяльності всіх взаємодіючих компаній.

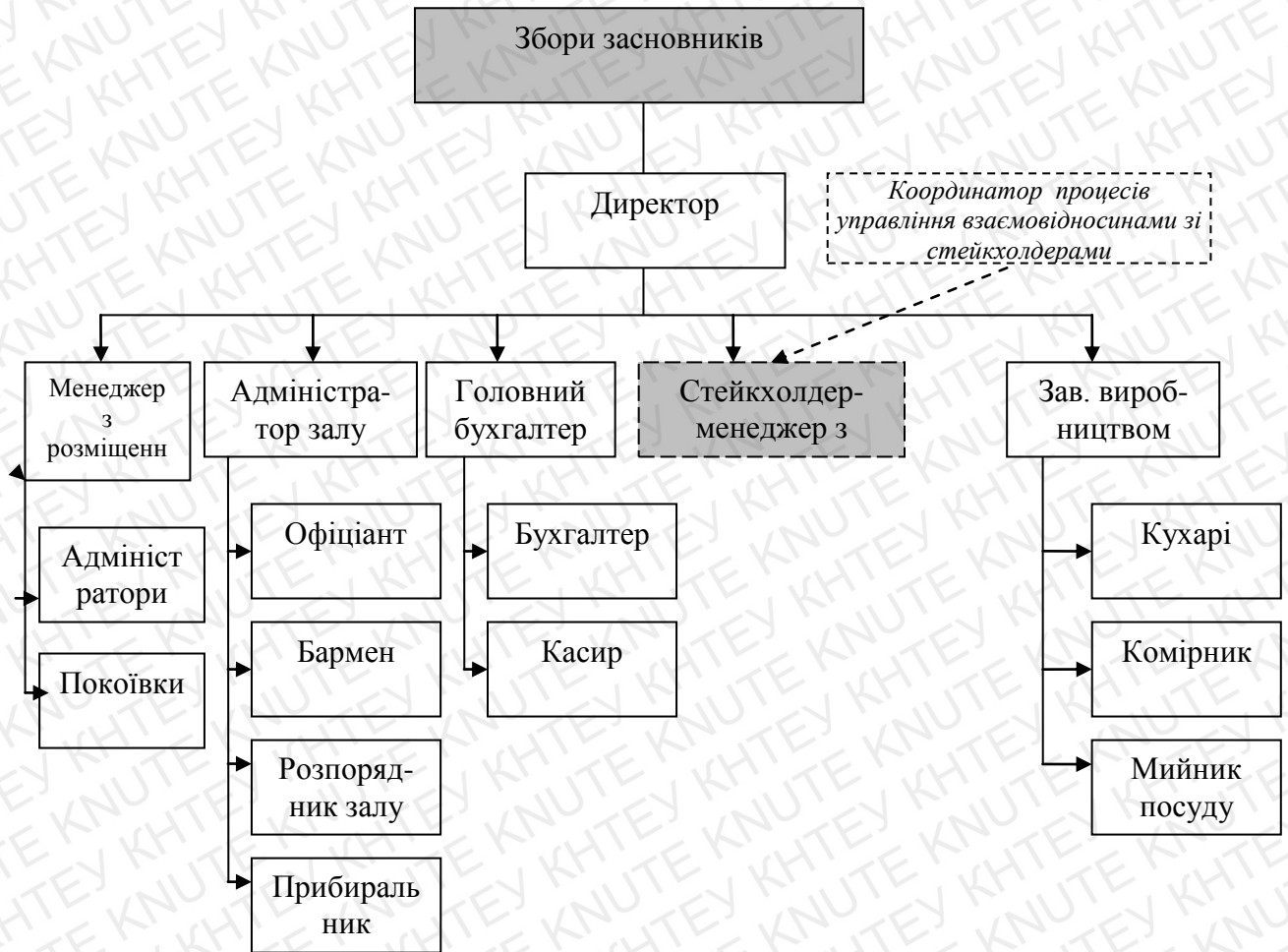
Координація діяльності суб'єктів взаємодії стає однією з актуальних проблем готельно-ресторанного комплексу «У Бориса».

Механізм координації процесів управління взаємовідносинами готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» покликаний забезпечити регулювання всього комплексу взаємовідносин між усіма учасниками ланцюжка створення цінності, причому ефективно збудований механізм надає стійкі конкурентні переваги як кожному учаснику взаємодії, так і всієї мережі в цілому.

Координація процесів управління взаємовідносинами дозволить готельно-ресторанному комплексу «У Бориса» отримати значну економію на трансакційних витратах за рахунок зниження витрат, поліпшити якість продукції, скоротити виробничий цикл і термін реалізації проектів. Як вже зазначалося, механізм координації процесів управління взаємовідносинами в готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» передбачає:

- наявність єдиної інформаційної системи, що визначає спосіб отримання і розподілу інформації серед учасників мережі;
- адекватну організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»;
- здатність готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» узгоджувати цілі, бізнес-процеси партнерів;
- загальну стратегію формування взаємовідносин з стейкхолдерами;
- наявність системи моніторингу.

Пропонується дещо удосконалена організаційна структура готельно-ресторанний комплексу «У Бориса» (рис. 3.3). В запропонованій організаційній структурі усунена система подвійного підпорядкування і чітко простежуються функціональні зв'язки.



**Рис. 3.3. Проектована організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

Для визначення напрямів удосконалення структури готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» пропонується враховувати такі основні вимоги: необхідність подальшої децентралізації оперативної відповідальності з одночасним забезпеченням адміністративного контролю; повне використання потенційних можливостей працівників управління при виробленні та прийнятті рішень, що пов'язано з підвищенням їх освітнього і культурного рівня; створення найбільш сприятливого середовища для мотивації. Введення незначних змін має більше шансів на успіх, чим зміна великого характеру; заохочення виконання рівня інформованості співробітників, що дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилить їх відповідальність за намічені зміни.

З метою підвищення ефективності в готельно-ресторанному комплексі «У Бориса», зазначені заходи пропонується здійснити за допомогою системи планування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Планування системи стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

Назва етапу	Відповідальний	Термін виконання
Ідентифікація (або переоцінка) потреб та взаємозв'язків із стейкхолдерами	Директор	Щоквартально
Впровадження посади стейкхолдер-менеджера ( <i>розгляд пропозиції</i> )	Директор	Січень 2020 р.
Визначення та оцінка вимог різних груп стейкхолдерів	Керівники основних підрозділів	Щоквартально
Групування стейкхолдерів та закріплення відповідального за взаємовідносини	Директор	На початку року
Аналіз поведінки ринку	Директор	Щоквартально
Маркетингові дослідження споживачів	Менеджер з розміщення Адміністратор залу	Березень 2020 р.
Модернізація сайту ГРК + форма зворотнього зв'язку	Директор	3 січня 2020 р.
Відкриття сторінок ГРК в соціальних мережах	Менеджер з розміщення Адміністратор залу	3 січня 2020 р.
Впровадження чат-боту та координація його функціонування	Менеджер з розміщення Завідувач виробництва Адміністратор залу	3 січня 2020 р.
Розроблення та затвердження системи матеріального мотивування персоналу	Головний бухгалтер	3 2-го кварталу 2020 р.
Розроблення та затвердження системи матеріального мотивування персоналу	Менеджер з розміщення Завідувач виробництва Адміністратор залу	3 2-го кварталу 2020 р.
Оцінка постачальників і остаточний їх вибір	Менеджер з розміщення Завідувач виробництва Адміністратор залу	На початку року, по мірі необхідності
Контроль і оцінка виконання поставок	Менеджер з розміщення Адміністратор залу	Постійно

## Продовження таблиці 3.1

Назва етапу	Відповідальний	Термін виконання
Діагностика громадської думки щодо ГРК	Адміністратор залу	Постійно
Узгодження роботи із державними та місцевими органами влади	Директор	Постійно
Проведення корпоративних заходів	Директор	2 рази в рік
Участь у благодійних заходах	Директор	Постійно

Отже, в рамках планування системи стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» основна увага зосереджена на залучення, утримання та позитивне відношення стейкхолдерів до ГРК. Необхідно покращувати маркетингову діяльність та активізуватися у інтернет-просторі: сайт, соціальні мережі, чат-бот, що є дуже інноваційним для м. Черкас, та й для України в цілому і зможе зацікавити потенційних і постійних споживачів. Також пропонується переглянути систему матеріального та морального стимулювання персоналу.

Серед тенденцій стейкхолдер-менеджменту в готельно-ресторанному комплексі «У Бориса», слід звернути увагу на тенденції, що мають відношення до управління ланцюгами поставок та інтеграції логістики і стратегічного менеджменту:

1. Тенденція до використання єдиного постачальника, розширення партнерств між постачальником і споживачем, обмін інформацією.
2. Встановлення довгострокових контрактів.
3. Поділ функцій відділів постачання і логістики на стратегічні та оперативні (тактичні);
5. Управління ланцюгами поставок.
6. Інтеграція стратегії бізнесу. Цілі і стратегії відділу постачання інтегровані з корпоративними цілями і стратегіями.
8. Логістичний аутсорсинг. Варто зазначити, що аутсорсинг визнано однією з найважливіших концепцій у галузі менеджменту протягом останніх

років, він являє собою передавання компанією неосновних для компанії бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – найчастіше з мотивів зменшення витрат на ці бізнес-процеси, або рідше для покращення якості результату: послуг, виготовлюваних комплектуючих тощо. Тобто логістичний інструмент «аутсорсинг» – це метод оптимізації діяльності ресторану завдяки зосередженню ресурсів на основному предметі й передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям.

Таким чином, логістичний процес готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» можна представити у вигляді сукупності всіх бізнес-процесів, що реалізують цілі логістичної системи в стратегічному, тактичному або оперативному плані. При формуванні в готельно-ресторанному комплексі «У Бориса» в стратегічному періоді служби логістики, побудові відповідної логістичної системи на рівні організації бізнесу конструктивне значення має виділення функціональних областей (логістика постачання, логістика виробництва, логістика розподілу), яка додатково буде виконувати певні логістичні дії: операцій і функцій.

Реалізація основної мети процесу постачання «виробляти або купувати» реалізується через розрахунок економічної ефективності власного виробництва або покупки товарно-матеріальних цінностей (послуг). В разі прийняття рішення про придбання, менеджер із закупівлі ставить метою вибір оптимального джерела постачання і встановлення господарських зв'язків з ним. Дане рішення приймається на основі аналіз ринку закупівель, розрахунку рейтингу постачальників, проведення переговорів і укладення договорів на поставку (надання послуг).

Закупівля потрібних товарів і послуг в заданий час, у необхідній кількості, потрібної якості, за оптимальною ціною готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» реалізується через такі показники, як: 1) ступінь задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів; 2) ритмічність поставок; 3) рівень якості; 4) часовий цикл постачання; 5) економія витрат на



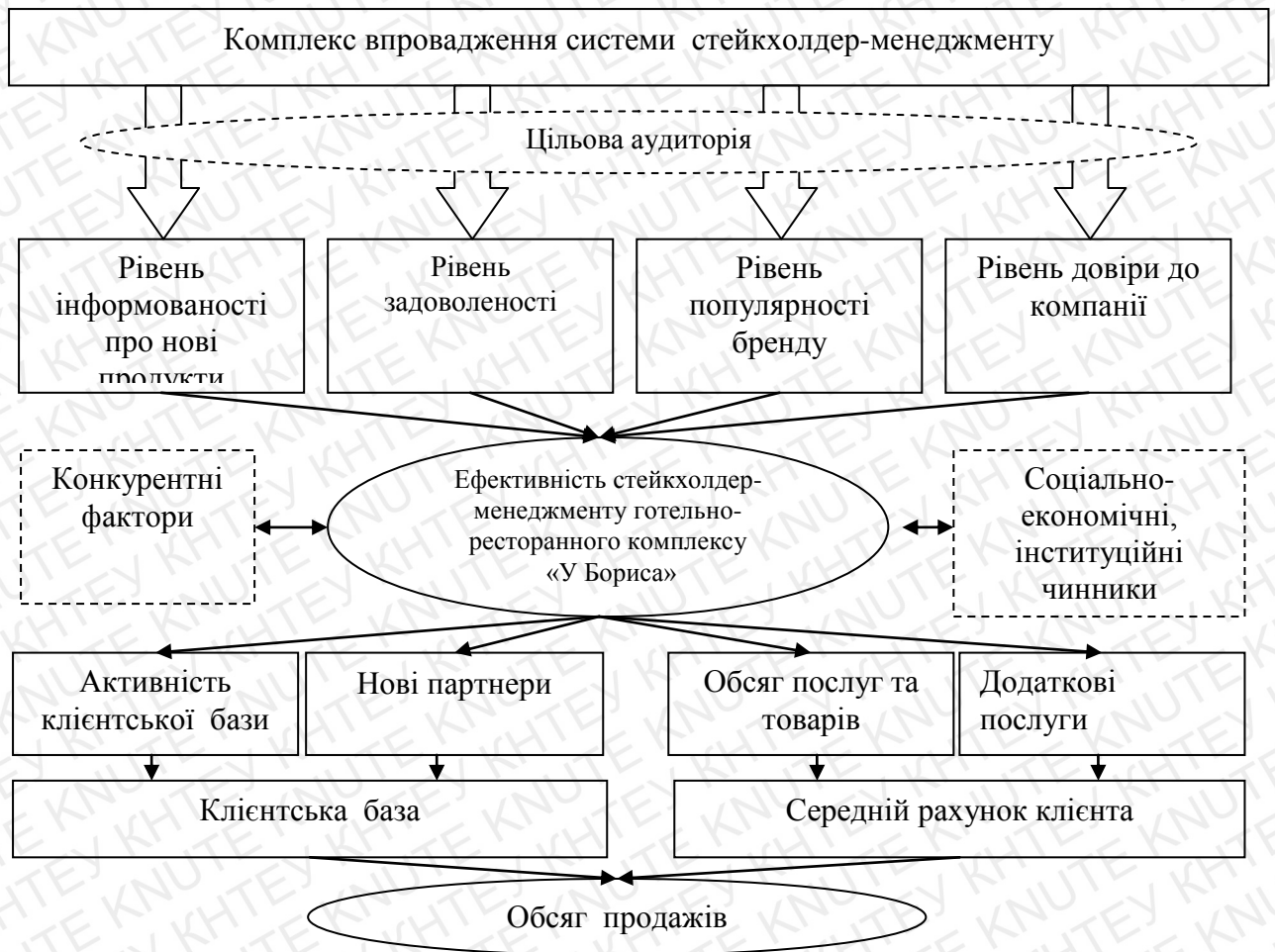
закуповувані товарів за рахунок цінових преференцій, додаткових послуг. Зниження сукупних витрат на організацію та управління постачанням досягається за рахунок оптимізації витрат на доставку, зберігання закуповуваних товарно-матеріальних цінностей та управління постачанням.

### **3.2. Ефективність пропозицій щодо удосконалення стекхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»**

У разі реалізації пропозицій щодо удосконалення стекхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» будуть досягнуті: вирішення комплексу завдань щодо посилення міжфункціональної та міжорганізаційної інтеграції та (або) координації за рахунок впровадження логістичної інформаційної системи (без якої неможливо здійснення стратегій процесу постачання), оптимізації витрат на всіх стадіях просування потокових процесів; підвищення рівнів показників якості обслуговування споживачів; підвищення рівня зацікавлення споживачів та лояльності персоналу.

Запропоновано послідовність впливу маркетингових комунікацій на споживача і основні ефекти, що виникають в результаті цього впливу. Одним з основних завдань маркетингових комунікацій є показники продажів, виражені в кількості клієнтів, що почали користуватися товарами та послугами готельно-ресторанний комплекс «У Бориса». Таким чином, для оцінки комплексного впливу маркетингових комунікацій необхідно оцінити взаємозв'язок між комунікаціями і продажами. Отже, можливі формування ефекту продажів в результаті активізації маркетингу взаємодії готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» на ринку.

Модель формування ефекту продажів в результаті стекхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» на ринку графічно наведена на рис. 3.7.



**Рис. 3.4. Модель формування ефекту продажів в результаті впливу системи стейкхолдер-менеджменту у готельно-ресторанному комплексі «У Бориса»**

Маркетингові комунікації за рахунок впливу на цільову аудиторію впливають на основні фактори, що визначають обсяг продажів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» - частку клієнтів, що використовують продукт готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»; кількість клієнтів; обсяг послуг на одного клієнта на місяць і обсяг використовуваних додаткових послуг. При цьому спостерігається ефект комплексного впливу, наприклад, підвищення рівня інформування про нові продукти споживачів призводить не тільки до збільшення використання додаткових послуг, але і до підвищення кількості нових клієнтів, а рівень задоволеності послугами

впливає не тільки на активність клієнтської бази, але і збільшення використання послуг та придбання товарів.

Створення ефективних систем стейкхолдер-менеджменту в сучасних умовах стає одним з найбільш важливих умов досягнення конкурентних переваг підприємств за рахунок формування системи налагоджених маркетингових відносин з стейкхолдерами на основі гармонізації всіх груп інтересів, комплементарності стратегій, обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, високої культури спілкування з партнерами. Ефективність системи стейкхолдер-менеджменту залежить від ступеня інтеграції її складових елементів: надсистемного компонента (поле маркетингової взаємодії) і внутрішніх компонентів (цілі, структура, стратегії, функції, потенціал взаємодії і комплекс взаємодії). Інтегроване управління системою маркетингу взаємовідносин з партнерами взаємодії стає стрижнем корпоративного розвитку, базовою передумовою довгострокових конкурентних переваг і забезпечує найбільш повне використання маркетингового потенціалу взаємодії і гнучкий стратегічний розвиток підприємств на базі використання спільних переваг і досягнення синергічного ефекту від партнерства.

Можна передбачити, що враховуючи розроблені пропозиції дохід готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» може зрости за рахунок впровадження запропонованих заходів: у наступному році (2020 р.) на 15,0%. Відповідно зростуть і змінні витрати. Постійні можуть змінитися незначно, але передбачимо зростання змінних витрат для маркетингових заходів, мотивування персоналу тощо. Передбачимо також економію витрат, їх оптимізацію за рахунок удосконалення системи постачання. За результатами планування, впливає, що у наступному році дохід підприємства може зрости на 15,0% в порівнянні із базовим роком, зростання витрат передбачається на рівні 12,0%, причому врахуємо зростання в структурі витрат витрати на заробітну плату стейкхолдер-менеджера.

**План фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу  
«У Бориса» на наступний рік враховуючи удосконалення системи  
стейкхолдер-менеджменту**

Показники, тис.грн.	Роки:		Відхилення:	
	базовий рік (2018 р.)	план на наступний (2020) рік	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10120	11638	1518	15,0
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7810	8747	937	12,0
Валовий: прибуток	2310	2891	581	25,1
Інші операційні доходи	191	220	29	15,0
Інші операційні витрати	1811	2028	217	12,0
Разом поточні витрати	9621	10776	1155	12,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	690	1082	392	56,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	566	887	321	56,8
Рентабельність підприємства, %	5,9	8,2	2,4	40,0

Внаслідок цього, валовий прибуток зросте на 25,1%, фінансовий результат до оподаткування – на 56,8%, і чистий прибуток – на 56,8%, досягнувши показника 887 тис. грн. Усі ці результати позитивно характеризують економічну ефективність підприємства.

Отже, запропоновані пропозиції щодо удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» можуть мати значну ефективність. Відтак, за результатами проведеного аналізу встановлено, що наведені заходи удосконалення взаємодії підприємства із партнерами на ринку позитивно впливатимуть на діяльність готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» на ринку.

Також аналіз економічної ефективності заходів стейкхолдер-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу проводять з урахуванням наступних показників – рентабельність, термін окупності:

$$P = \frac{\Pi}{D}, \text{ де} \quad (3.1)$$

$P$  – рентабельність;

$\Pi$  – прибуток від реалізації заходів стейкхолдер-менеджменту, грн.;

$D$  – дохід від реалізації, грн.;

$$\text{Отже, } P = 887 : 11638 * 100 = 7,6 \%$$

$$T = \frac{\Pi_i}{\Pi_{\text{річ}}}, \text{ де} \quad (3.2)$$

$\Pi_i$  – початкові інвестиції (витрати) на заходи стейкхолдер-менеджменту, грн.;

$\Pi_{\text{річ}}$  – річний прибуток від реалізації заходів стейкхолдер-менеджменту, грн.

$$T = 156 : 321 = 0,5$$

Отже, рентабельність заходів удосконалення стейкхолдер-менеджменту складає 7,6%, а термін їх окупності півроку.

Таким чином, детальний аналіз всіх стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» та їхніх інтересів, визначення найвпливовіших та найважливіших серед них, встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволять сформулювати ефективний план стратегічного управління підприємством, встановити вірний напрямок розвитку суб'єкта господарювання, який дозволить досягти максимально можливого рівня задоволення інтересів як самого ГРК, так і всіх стейкхолдерів підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши відповідні поставленим завданням теоретичні та аналітичні дослідження, можемо зробити наступні висновки:

1. На даний момент не існує єдиного підходу до класифікації стейкхолдерів, у тому числі і підприємств готельно-ресторанного господарства. Проте, визначення стейкхолдерів в практичній діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу та їхніх основних інтересів, визначення найвпливовіших та найважливіших серед них, встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів, безперечно є передумовою формування ефективного плану стратегічного управління підприємством, визначення основних напрямів його розвитку, що дозволять максимально задовольнити інтереси всіх зацікавлених сторін.

2. Основні підходи до трактування поняття та еволюцію розвитку стейкхолдер-менеджменту потребують подальших теоретичних і практичних досліджень і не є достатньо висвітленими. Система управління взаємовідносинами з партнерами - це процес створення, підтримання та розширення міцних, повноцінних взаємовідносин зі споживачами та іншими партнерами компанії. Його метою є надання споживачу тривалих цінностей, а мірою успіху - високий рівень задоволення споживачів упродовж тривалого часу. Він охоплює встановлення взаємовідносин на багатьох рівнях - економічному, соціальному, технічному, юридичному.

3. Проаналізувавши готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» за допомогою комплексних показників, що характеризують прибутковість підприємства, зроблено наступні висновки: рівень рентабельності підприємства за весь період знизився, що пов'язано зі зниженням прибутку готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» і високою конкуренцією. Динаміка показників рентабельності свідчать про зниження ефективності господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «У Бориса». За

результатами розрахунків можна зробити висновок про зниження ефективності його діяльності.

4. Розкрито, що готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» знаходиться у місті Черкаси, за організаційно-правовою формою це товариством із обмеженою відповідальністю (ТОВ). Основними видами його діяльності є: організація розміщення; організація харчування; організація дозвілля; інформаційно-консультативні послуги. Проаналізувавши готельно-ресторанний комплекс «У Бориса» за допомогою комплексних показників, що характеризують прибутковість, зроблено висновки про незначне зниження ефективності його діяльності.

5. Оскільки існують різні підходи до групування стейкхолдерів, було використано одним із них, де в якості критерію виступає рівень впливу, згідно чого проведено групування стейкхолдерів готельно-ресторанного комплексу «У Бориса»: 1) близьке коло (первинні): власники, менеджери, споживачі, співробітники, основні бізнес-партнери; 2) далеке коло (вторинні): влада, інші партнери, ЗМІ, громадські організації.

6. Для застосування методів стейкхолдер-менеджменту та оцінки його впливу на якість управління готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» було проведено повний цикл робіт з виявлення, оцінки, пріоретизації і розробки заходів для зацікавлених груп. Для цього за допомогою опитування, було виділено кілька зацікавлених груп: 1) існуючі споживачі – споживачі, що є постійними; 2) нові споживачі – споживачі, що лише раз або жодного разу не відвідували комплекс; 3) керівництво та власники організації - директор і засновник; 4) партнери (банк, консалтингові компанії, охоронна служба); 5) співробітники; 6) постачальники; 7) державні органи; 8) суспільство в цілому.

7. Дані групи розділені за принципом загальних вимог і інтересів. Для кожної зацікавленої групи були названі 3 пріоритетні потреби, які має задовольнити готельно-ресторанний комплекс «У Бориса». Наступним етапом було проведення експертної оцінки стейкхолдерів за двома

критеріями: ступінь впливу на організацію (готельно-ресторанний комплекс «У Бориса»), ставлення зацікавленої групи до організації (готельно-ресторанний комплекс «У Бориса») в даний момент. Оцінки мають таке значення: 1 - мінімальне / негативне, 2 - слабе / помірно негативний, 3 - середнє / нейтральне, 4 - підвищене / помірно позитивний, 5 - високе / позитивне. За даними, отриманими в результаті опитування 73 осіб.

8. Для представлення результатів оцінки використанася матриця «вплив-відношення», яка показує одночасне розташування стейкхолдерів по усіх оцінках, а також на цій матриці цифрами виділено 4 зони: зона ризику, зона опори, зона підтримки, зона контролю. Нейтральна зона утворюється між виділеними зонами і представлена в вигляді білого хреста. Отже, на основі проведеної оцінки визначено, що у зоні ризику відсутні стейкхолдери, зону опори формують керівництво, споживачі та державні органи; зона підтримки представлена партнерами та постачальниками; а зона контролю - суспільством. Нейтральна зона, що утворена між виділеними зонами і представлена в вигляді білого хреста – співробітниками та новими споживачами.

9. Доведено, що виходячи зазначенх з даних готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» важливо скласти план роботи для груп «співробітники», так як вони мають високий вплив на організацію і групи «нові споживачі», так як при середньому впливі на організацію вони мають помірно негативне ставлення. Проте, варто зазначити, що оскільки у 2018 р. порівняно із попереднім дохід знизився у зв'язку із появою конкурентів, то якраз лояльне ставлення нових споживачів спроможне сприяти зростанню доходу комплексу. Група суспільство в цілому не є пріоритетним напрямом через слабкий вплив на діяльність організації і в зв'язку з тим, що одна організація не може змінити громадську думку в короткостроковій перспективі.

10. Розкрито, що для співробітників факторами, що погіршують ставлення до своєї роботи є: відсутність маркетингової підтримки при роботі зі



споживачами (недостатність реклами, роздаткового матеріалу); недостатність розвитку, навчання; відсутність регулярного зворотного зв'язку щодо роботи. Для нових споживачів факторами, що погіршують ставлення є: відсутність пояснення для чого йому взагалі отримувати послуги у ГРК «У Бориса»; недостатність підтверджень високої якості послуг; відсутність зручного каналу зворотного зв'язку. Виділені фактори виявляють проблему взаємодії співробітників і споживачів. Саме в цій сфері лежить основна частина чинників, що знижують ставлення і співробітників, і нових споживачів до ГРК «У Бориса».

11. Розкрито, що процес удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» може розкриватися через принципи: 1) прозорість, зокрема для співробітників та ділових партнерів; 2) орієнтація діяльності підприємства на довгострокову перспективу; 3) доступність і оперативність у наданні достовірної інформації; 4) індивідуальний підхід і співпраця; 5) клієнтоорієнтованість.

12. Визначено, що важливу увагу необхідно звернути на нових споживачів та співробітників. Тому, для ліквідації визначених негативних факторів необхідно переглянути процес взаємодії нових клієнтів і співробітників. Для цього: 1) розробити маркетингові матеріали для підтримки роботи з клієнтом; 2) скласти і реалізувати план безперервного навчання співробітників; 3) в якості зворотнього зв'язку ввести щотижневую звітну нараду з усім співробітниками, а також регулярні індивідуальні зустрічі керівника з співробітником; 4) Сформулювати і навчити співробітників презентації вигод ГРК «У Бориса», а також сформулювати і довести до співробітників індивідуальні особливості «У Бориса», які вигідно відрізняють його від конкурентів; 5) розробити форму зворотнього зв'язку на сайті і призначити відповідального співробітника за зворотній зв'язок з клієнтами. В роботі також розроблений план заходів, що дозволить одночасно поліпшити відношення і нових клієнтів, і співробітників до ГРК

«У Бориса», можливо перероблені маркетингові матеріали приведуть також до зростання обсягу продажів ГРК «У Бориса».

13. Запропоновано одним із заходів, що позитивно вплине і на нових споживачів і на співробітників і впровадження чат-боту через Телеграм. Це програма, яка імітує реальну розмову з користувачем. Чат-боти дозволяють спілкуватися за допомогою текстових або аудіо повідомлень на сайтах, в месенджерах, мобільних додатках або по телефону. Пропонується дещо удосконалена організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» щодо впровадження посади стейкхолдер-менеджера, проте, це наразі лише розгляд пропозиції.

14. З метою підвищення ефективності в готельно-ресторанному комплексі «У Бориса», зазначені заходи пропонується здійснити за допомогою системи планування. В рамках якого основна увага зосереджена на залучення, утримання та позитивне відношення стейкхолдерів до ГРК. Необхідно покращувати маркетингову діяльність та активізуватися у інтернет-просторі: сайт, соціальні мережі, чат-бот, що є дуже інноваційним для м. Черкас, та й для України в цілому і зможе зацікавити потенційних і постійних споживачів. Також пропонується переглянути систему матеріального та морального стимулювання персоналу і враховувати тенденцію до використання єдиного постачальника, розширення партнерств між постачальником і споживачем, обмін інформацією та встановлення довгострокових контрактів.

15. Через модель формування ефекту продажів в результаті стейкхолдер-менеджменту готельно-ресторанного комплексу «У Бориса» на ринку доведено ефективність запропонованих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст.144.
2. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги [Електронний ресурс] / О. М. Бабенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2016. - № 4. - С. 100-108. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2016\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_4_18)
3. Балабаниць А.В. Оцінка ефективності інтегрованого управління маркетинговою взаємодією на основі технології АСФ (DEA) / А.В. Балабаниць // Економіка и управление. – Симферополь: НАПКС, 2010. - № 6. - С. 8-13.
4. Балабаниць А.В. Роль маркетингу взаємодії в забезпеченні маркетингового розвитку підприємств / А.В. Балабаниць // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький: ХНУ, 2010. - № 2. - Т. 2 (149). - С. 96-98
5. Балабаниць А.В. Управління поведінкою споживачів на основі концепції життєвого циклу маркетингових відносин / А.В. Балабаниць // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 4. – Т. 2 (115). – С. 33 – 36.
6. Безродна С. М. Оцінка якості продукції та послуг на підприємствах ресторанного господарства [Електронний ресурс] / С. М. Безродна // Інноваційна економіка. - 2016. - № 6. - С. 252-254. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_6\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_6_61)
7. Будрин А.Г. Взаимодействия и взаимоотношения предприятий в рыночной среде: методологические и концептуальные аспекты. Монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2008. – 105 с.

8. Бутенко О. П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку [Електронний ресурс] / О. П. Бутенко, І. В. Дядюшкіна // Економічний простір. - 2016. - № 74. - С. 73-81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/espros\\_2016\\_74\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/espros_2016_74_10)
9. Василенко В. О. Класифікація конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / В. О. Василенко, С. С. Ткачова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2010. - Вип. 1. - С. 584-595. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2010\\_1\\_82](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2010_1_82)
10. Головач В. В. Шахрайство в ресторані та як з ним боротися. Шахрайство бухгалтерів / В. В. Головач // ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. ПРАВО : Щоміс. інформаційно-аналитичний журнал. 2011. № 3. — С. 32-35
11. Григоренко О. Нові підходи до визначення конкурентоспроможності продукції у закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс] / О. Григоренко, Г. П'ятницька // Товари і ринки. - 2010. - № 1. - С. 98-106. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary\\_2010\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2010_1_15)
12. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 414 с
13. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України [Електронний ресурс] / Ф. Даніалі // Економіка промисловості. - 2012. - № 3-4. - С. 29-34. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2012\\_3-4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2012_3-4_9)
14. Захарова С. Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України [Електронний ресурс] / С. Г. Захарова // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. - 2018. - Т. 263, Вип. 252. - С. 78-83. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2018\\_263\\_252\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2018_263_252_15)

15. Зеленюк Н. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами на підприємствах у сфері ресторанно-готельного бізнесу [Електронний ресурс] / Н. А. Зеленюк // Управління розвитком складних систем. - 2011. - Вип. 5. - С. 103-110. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2011\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2011_5_20)
16. Івашина Л. Сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Л. Івашина // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - Вип. 37(2). - С. 124-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2017\\_37\(2\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2017_37(2)_19)
17. Камишникова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності / Е. В. Камишникова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2016. – № 1. – С. 84-88.
18. Камушков О. С. Застосування інтернет-маркетингу рекламної діяльності на підприємствах готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] / О. С. Камушков, В. А. Язіна // Економічна та продовольча безпека України. - 2018. - № 3-4. - С. 24-27. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/epbu\\_2018\\_3-4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/epbu_2018_3-4_6)
19. Карпенко Д. В. Методичний інструментарій управлінського обліку доходів підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Д. В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2016. - № 2. - С. 357-362. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2016\\_2\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_2_61)
20. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Н. І. Кирніс // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2016. - № 5. - С. 135-140. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2016\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_5_25)
21. Климюк Е. PR в ресторанном бізнесі / Е. Климюк // PR- МЕНЕДЖЕР. 2010. № 11/12. — С. 32 – 41

22. Колесникова Ю.Ю. Оценка эффективности развития ресторанных сетей /Ю.Ю. Колесников// Индустрия гостеприимства как основной фактор динамичного развития въездного и внутреннего туризма в России: материалы международной научно-практической конференции, 16 - 17 апреля 2010 г. - СПб.: Д.А.Р.К., 2010. - С. 144–148
23. Коломієць В. М. Організація торговельної діяльності у системі стратегічного управління готельно-ресторанним комплексом / В. М. Коломієць// Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 23. — С. 42-44
24. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2016. – 470 с.
25. Копотієнко Т. Ю. Використання аналітичних процедур у внутрішньому аудиті витрат підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Копотієнко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 2. - С. 41-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2018\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_8)
26. Королев А.В. Анализ состояния и перспективы развития рынка услуг общественного питания Белгородской области /А.В. Королев// Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. — 2010. - №2(34). – С.13-18
27. Краснокутська Н. С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження / Н. С. Краснокутська, Я. С. Ришкова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2014. - Вип. 1. - С. 96-104. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2014\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_11).
28. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством [Електронний ресурс] / В. Кривоус // Журнал європейської економіки. - 2016. - Т. 15, № 2. - С. 172-182. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee\\_2016\\_15\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2016_15_2_4)

29. Кроніковський Д. О. Структура взаємодії контролінгу та менеджменту [Електронний ресурс] / Д. О. Кроніковський // Бізнес Інформ . - 2017. - № 10. - С. 372-375
30. Куш С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С.П. Куш// Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8., Вып. 3. – С. 3–21.
31. Лагоцька Н. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин [Електронний ресурс] / Н. Лагоцька, О. Мигаль // Економічний аналіз. - 2016. - Т. 12(3). - С. 236-240. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2016\\_12\(3\)\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_12(3)_51)
32. Левицька І. В. Ефективність інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі / І. В. Левицька // формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. праць. 2012. № 12. — С. 87 – 93
33. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 304 с.
34. Мельникова М. В. Моделювання взаємовідносин між міськими ККП та партнерами (з урахуванням наявної господарської компетенції)[Електронний ресурс] / М. В. Мельникова, О. В. Тарасевич, Г. Г. Нестеров // Математичне моделювання в економіці. - 2018. - № 2. - С. 65-74. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mmve\\_2018\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mmve_2018_2_8)
35. Науменко М. О. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин [Електронний ресурс] / М. О. Науменко, Т. В. Гура, В. С. Ковширко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вып. 42. - С. 319-322. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_42\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_42_46)
36. Никифорова Н.А., Тафинцева В.Н. Управленческий анализ: учебник для магистратуры и бакалавриата. (Гриф УМО) /под общ. ред. Н.А. Никифоровой.2-е изд. испр.и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 468 с.

37. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы CRM. Управление отношениями с клиентами: как добиться успеха, позволив клиентам управлять отношениями с вашей компанией / Ф. Ньюэлл; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2004. – 365 с.
38. Одінцова Т. М. Функціональні особливості контролінгу та проблеми його інституціоналізації [Електронний ресурс] / Т. М. Одінцова // Фінанси, облік і аудит . - 2016. - Вип. 1. - С. 276-286. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Foa\\_2016\\_1\\_35.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Foa_2016_1_35.pdf)
39. Олексів І. Б. Практика формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу на українських підприємствах / І. Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2018. - №34. - С. 82—89.
40. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] : монографія / Т. В. Андросова [та ін.] ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с
41. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник: для вищ. навч. закл. /Н.О. П'ятницька. – 2-ге вид. перероб. та допов.– К.: Центр учбової літератури, 2011 – 584 с.
42. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д. А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – № 727. – С. 270–275.
43. Петрович Й. М. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович, Я. В. Панас // Маркетинг і менеджмент інновацій . - 2016. - № 1. - С. 129-137.
44. Пічугіна Т. С. Особливості розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко, О. Є. Чатченко // Економічна стратегія і



- перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2017. - Вип. 2. - С. 217-227.  
- Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2017\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2017_2_24)
45. Репенко И.С. Стейкхолдерская теория фирмы: содержание, области исследования и пути применения / И. С. Репенко // Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики. – 2012. – № 3. – С. 179–180.
46. Семенюк Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення розрахунку збалансованих показників в управлінні продажами підприємств ресторанного господарства / Л. В. Семенюк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду : зб. наук. праць / НАН України. ДУ “Ін-т регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАНУ”. – Львів, 2018. – Вип. 4 (114). – С. 90-96
47. Семенюк Л. В. Основні тенденції розвитку ринку мереж закладів ресторанного господарства, що розташовані на автошляхах України [Електронний ресурс] / Л. В. Семенюк // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. – Режим доступу до журналу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
48. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2017. – № 4 (24). – С. 152-156.
49. Ткачук Г. Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / Г. Ю. Ткачук. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 200 с.
50. Узунов Ф. В. Формування концепції розвитку партнерських взаємовідносин держави, науки, освіти та бізнесу [Електронний ресурс] / Ф. В. Узунов // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. - 2017. - Вип. 1. - С. 114-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2017_1_15)
51. Фаріон І.Д. Діагностика і економічний аналіз у сфері послуг : курс лекцій /І.Д. Фаріон, Л.І. Савчук, С.М. Жукевич /І.Д. Фаріон. – Тернопіль: Екон.думка, 2005. – 260 с.
52. Федотова І. В. Система загального управління взаємовідносинами підприємства з основними партнерами [Електронний ресурс] / І. В. Федотова

// Економіка транспортного комплексу. - 2018. - Вип. 26. - С. 37-49. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2018\\_26\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_26_5)

53. Фурта С.Д. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса/ С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина // Инициативы XXI века. – 2010. – № 1. – С. 22–27.

54. Хапенков В.Н. Реклама в ресторанном бизнесе: учебное пособие / В. Н. Хапенков, О. В. Сагинова, Ю. К. Пирогова и др. — М. : АКАДЕМИЯ, 2011. — 176 с.

55. Хмырова С. В. Ресторанный маркетинг : Restaurant marketing: учебное пособие / С. В. Хмырова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 256 с.

56. Чаплінський Ю. Б. Модель взаємовідносин туристичного підприємства з партнерами [Електронний ресурс] / Ю. Б. Чаплінський, В. А. Нікульча // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2018. - Вип. 2. - С. 109-118. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_2_15)

57. Швиданенко, Г. О. Бізнес-діагностика підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2016. – 448

58. Amit R. Strategic assets and organisational rents / R. Amit, P. Schoemaker // Strategic Management Journal. – 2017. – № 4 (1). – P. 33-47.

59. Castaldi C. Strategic purchasing and innovation: relational view / C. Castaldi, K. Casper, R. den Braber // Technology Analysis and Strategic Management. – 2018. – № 23 (9). – P. 983–1000.

60. D`Anselmi, P. Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility // Free Press, New York, NY, 2011. - P. 27.

61. Donaldson T. The stakeholder theory of the corporation: concept, evidence, and implications / T. Donaldson, L. E. Preston // Academy of Management Review. – 1995. – 20(1). – P. 65–91.

62. Donaldson, T. and Preston, L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // Academy of Management Review. – 1997. – № 1, - p. 65.
63. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – NY : Harper&Row, 2004. – P. 840.
64. Dyer J. H. The relational view: corporate strategy and sources of interorganisational competitive advantage / J.H. Dyer, H. Singh // Academy of Management Review. –2018. – № 23 (4). – P. 660–679.
65. Freeman R. E. Stakeholder Approach to Strategic Management [Электронный ресурс] / R. E. Freeman, J. A. McVea // Darden Business School Working Paper. – 2017. – № 01-02. – Режим доступа: <http://ssrn.com/abstract=263511> or<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
66. Freeman, E. Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman, Boston. – 2014.
67. Post, J. E., Preston, L. and Sachs, S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth // Stanford University Press, California. – 2012. – 320 с.