

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЮ
HYATTREGENCY», М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент» спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»
підпис студента

Булатової Ярослави

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Охріменко Алла
Григорівна

підпискерівника

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

Ведмідь Надія

підпис гаранта Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« » _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Булатовій Ярославі Олексіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: *Стейкхолдер-менеджмент готелю «HyattRegency», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.*

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту готельного підприємства та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення.

Об'єкт дослідження – процес стейкхолдер-менеджменту готельного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади стейкхолдер-менеджменту готелю «HyattRegency», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: *Внутрішні та зовнішні стейкхолдери готелю, Приклади інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства, Принцип управління зацікавленими сторонами готелю, Спосіб впливу груп стейкхолдерів на готель, Етапи аналізу стейкхолдерів, Концептуальна модель управління стейкхолдерами в готельному підприємстві, Найпоширеніші методи аналізу стейкхолдерів готелю, Місткість і номерний фонд готелю «ХаяттРідженсі Київ» станом на 2017 р., Динаміка обсягів надання послуг готелем «ХаяттРідженсі Київ», 2017 рік., Структурні підрозділи сфери сервісу «ХаяттРідженсі Київ» на кінець 2017 року, Основні показники фінансово-господарської діяльності готелю «ХаяттРідженсі Київ» за 2017 рік.*

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМТВА

1.1. Сутність та зміст стейкхолдер-менеджменту

1.2. Методичні засади стейкхолдер-менеджменту підприємства готельного
бізнесу

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стейкхолдер-менеджменту
підприємства готельного бізнесу

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ М.КИЇВ

2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності готелю "HyattRegency"

2.2. Оцінка стейкхолдер-менеджменту готелю "HyattRegency"

2.3. Аналіз ефективності стейкхолдер-менеджменту готелю "HyattRegency"

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ "HYATT REGENCY" М.КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "HyattRegency"

3.2. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту
готелю "HyattRegency"

3.3. Визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення стейкхолдер
менеджменту готелю "HyattRegency"

Висновки до розділу 3

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	4.12.18 р.

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Гарант освітньої програми Ведміль Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Булатової Ярослави Олексіївни може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Завідувач кафедри _____ М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМТВСВА	10
1.1. Сутність та зміст стейкхолдер-менеджменту	10
1.2. Методичні засади стейкхолдер-менеджменту підприємства готельного бізнесу	18
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стейкхолдер- менеджменту підприємства готельного бізнесу	24
Висновки до розділу 1.	34
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ М.КИЇВ	35
2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності готелю "HyattRegency"	35
2.2. Оцінка стейкхолдер-менеджменту готелю "HyattRegency"	47
2.3. Аналіз ефективності стейкхолдер-менеджменту готелю "HyattRegency"	56
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ "HYATT REGENCY" М.КИЇВ	64
3.1. Напрями удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "HyattRegency"	64
3.2. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стейкхолдер- менеджменту готелю "HyattRegency"	75
3.3. Визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення стейкхолдер менеджменту готелю "HyattRegency"	80
Висновки до розділу 3	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	93
	95

ВСТУП

Актуальність теми. В наш час діяльність готельного бізнесу безпосередньо пов'язана з участю зацікавлених осіб в життєдіяльності підприємства. Поява стейкхолдерів передумовила врахування інтересів сторін, які безпосередньо зацікавлені в розвитку та діяльності підприємства. Значна кількість підприємств на українському ринку, особливо компанії з міжнародними партнерами, активно беруть до уваги позиції сторін стейкхолдерів. Враховуючи до уваги інтереси різних зацікавлених сторін, які можуть створювати свої певні об'єднання слід також припускати розбіжності в інтересах різних груп стейкхолдерів, які іноді можуть мати конкурентні відносини. Поняття стейкхолдер-менеджменту все більше набуває популярності і займає вагоміше місце в управлінні зацікавлених сторін.

У сучасному світі стейкхолдерам приділяється все більше уваги. Розглядаються різні теорії та підходить до менеджменту зацікавлених сторін. Перш за все це пов'язано з тим, що цей напрям менеджменту, з одного боку, має значну теоретичну та практичну значущість, а з іншого – має сторони для аналізу та допрацювання. Адже це зумовлене тим, що у своїй діяльності підприємства задовольняють різні інтереси та досягають різних цілей.

Дослідженню стейкхолдер-менеджменту підприємства та питанням пов'язаних з управлінням стейкхолдерами в своїх роботах увагу приділяли Е.Фріман [1], Г.Нейбоул та Г.Люфман [2], Маделоу А.Л. [3]. У результаті своїх досліджень вони визначили поняття "стейкхолдер", розглянули класифікацію груп стейкхолдерів. Більш сучасні наукові праці на тему теорії зацікавлених сторін, які показують дослідження та теоретизацію в цій галузі, включають Т. Дональдсон і Л.Е. Престон Л.Е. [30], Р.К. Мітчелл, Б.Р. Агле і Д.Д. Вуд [4], Е. Фрідман і С. Майлз [5]. Та не зважаючи на обсяг напрацювань, існує потреба у постійному та комплексному моніторингу стейкхолдер-менеджменту, їх адаптації до готельного

бізнесу та розробці нових напрямів удосконалення. Відповідно до цього, була обрана тема та мета роботи.

Актуальність теми, зумовлена дослідженням стейкхолдер-менеджменту, та виявлення напрямів для удосконалення стейкхолдер-менеджменту готельного підприємства, необхідного для покращення ефективності діяльності.

Об'єкт дослідження: процес стейкхолдер-менеджменту готельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади стейкхолдер-менеджменту готелю «Hyatt Regency», м. Київ.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних засад формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту готельного підприємства та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення.

На основі цього були поставлені і вирішені такі завдання:

- розкрити сутність та зміст стейкхолдер-менеджменту;
- розглянути методичні засади та підходи до оцінювання ефективності стейкхолдер-менеджменту готелю;
- провести організаційно-економічний аналіз діяльності готелю "Hyatt Regency" та визначити оцінку стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency";
- визначити напрями удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency";
- обґрунтування програми заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency";
- визначити ефективності пропозицій щодо удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency";

Інформаційну базу дослідження склали дані фактичної фінансової звітності готелю «Hyatt Regency» м.Київ; монографічні дослідження та наукові

публікації вітчизняних та закордонних дослідників. Методологічну основу роботи складають фундаментальні положення теорій менеджменту, економіки та маркетингу.

Методи дослідження. Для реалізації визначеної мети та поставлених завдань були використані наступні методи дослідження: статистичний аналіз, порівняльний аналіз, метод логічного узагальнення; теоретико-методичних засад побудови етапів реалізації напрямів та етапів удосконалення стейкхолдер-менеджменту.

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

удосконалено:

- бачення стейкхолдер-менеджменту готельного підприємства та взаємодія зі стейкхолдерами;
- використання стратегічних методів управління для впровадження в стейкхолдер-менеджмент готельного підприємства;

одержало подальший розвиток:

- система покращення результатів економічних та соціальних показників готелю.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в розробці конкретних заходів по вдосконаленню стейкхолдер-менеджменту готелю «Hyatt Rigency».

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Стейкхолдер-менеджмент готелю» у Збірнику наукових статей 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 – 104 сторінок друкованого тексту. Робота містить 20

рисунок, 19 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМТЦВА

1.1. Сутність та зміст стейкхолдер-менеджменту

Основне визначення поняття в 1984 році дав Р. Е. Фріман (R. E. Freeman) : «Стейкхолдер - це група (індивідуум), яка може вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [36].

Отже, стейкхолдери - це групи людей (або інших організацій), чий внесок (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, поширення інформації про компанії і т. д.) є основою успіху організації. Важливими групами стейкхолдерів є співробітники (включаючи керівництво і менеджерів різних департаментів), споживачі, акціонери, постачальники, дистриб'ютори, фінансові організації, фінансові аналітики, ЗМІ, громадські організації і т. д.

Класифікація стейкхолдерів:

1. За характером інституціональної форми: фізичні особи, юридичні особи, що функціонують у реальному секторі економіки (унітарні підприємства, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю й ін.), фінансово-кредитні установи, органи державної влади, органи державного управління, органи місцевого самоврядування, некомерційні організації.

2. За характером взаємодії з підприємством: акціонери (учасники), співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади й управління.

3. За ступенем впливу соціальної діяльності, компанії можна виділити близькі і далекі зацікавлені особи. До близьких стейкхолдерів слід відносити тих, кого корпоративні соціальні програми торкаються найбільшою мірою (найчастіше

це персонал, споживачі). Далекі зацікавлені особи – ті, кого програми торкаються меншою мірою.

4. За ступенем впливу на соціальну діяльність компанії, зацікавлені особи можуть бути основними й другорядними. Так, до основних зацікавлених осіб слід віднести тих, без участі яких корпоративні соціальні програми не зможуть бути прийняті й реалізовані (у цій групі звичайно перебувають акціонери (власники), топ-менеджери).

5. Залежно від ступеня особистої участі в соціальній діяльності компанії, зацікавлені особи можуть розглядатися як активні й пасивні. Активні стейкхолдери – це ті, хто безпосередньо залучений в організацію й розвиток корпоративних соціальних програм (це можуть бути НКО, місцеві влади й ін.).

6. Залежно від приналежності до компанії, стейкхолдерів доцільно розділяти на внутрішніх і зовнішніх. Зовнішні включають споживачів, кредиторів, постачальників, органи влади й управління, місцеві співтовариства й т.д. До внутрішніх відносять менеджерів, їхні структури, працівників, власників.

7. Залежно від виконуваних функцій при реалізації соціально відповідальної поведінки компанії стейкхолдерів можна розділити на наступні категорії:

- що фінансують соціальну діяльність (наприклад, акціонери, партнери по бізнесу);
- що організують або беруть участь в організації корпоративної соціальної відповідальності (менеджери, некомерційні організації, ділові партнери);
- працівники підприємства, що реалізують головну економічну й одночасно соціальну функцію підприємства – виробництво товарів і послуг для задоволення суспільних потреб;
- що користуються послугами підприємства (покупці);
- що надають послуги підприємству (постачальники) [30].

Поділення стейкхолдерів на внутрішні і зовнішні зумовлено впливом на організацію та причетність до неї (рис.1.1). Адже розуміння класифікації

стейкхолдерів за цією ознакою має вагоме значення. До внутрішніх стейкхолдерів належать працівники, акціонери, власники, топ-менеджмент. До зовнішніх належать постачальники, інвестори, партнери, урядові структури.

Стейкхолдери	
Внутрішні	Зовнішні
Працівники	Постачальники
Акціонери	Інвестори
Власники	Партнери
Топ менеджмент	Урядові структури

Рисунок 1.1. Внутрішні та зовнішні стейкхолдери готелю

Розуміння “stakeholders” як групи економічного впливу випливає із перекладу з англійської мови цього поняття. “Stakeholder” в перекладі з англійської означає “організатор спільної справи”. Крім того, дане слово складається із двох частин “stake” та “holder”. “Stake” означає частка, а “holder” власник, тобто прямий переклад терміна “stakeholder” означає власник частки, інтересу або власності [36].

Управління стейкхолдерами - системне виявлення, аналіз і планування заходів з комунікацій, ведення переговорів і впливу на стейкхолдерів. Важливим аспектом уваги стейкхолдер-менеджменту є співробітники, які безпосередньо сприяють успіху компанії. Вони впливають на утримання споживача, їх професіоналізм і манера виконання службових обов'язків визначають якість взаємодії підрозділів (так звана якість надання внутрішніх послуг). Це, в свою чергу, безпосередньо позначається на якості обслуговування клієнтів (особливо важливо для готельного підприємства). Взаємозв'язок працівника компанії та клієнта дуже тісний. Адже працівники, які сприяють розвитку компаній та утриманню клієнтів.

Особливістю менеджменту зацікавлених осіб є те, що доводиться мати справу з усіма типами стейкхолдерів. Основне завдання - виявлення ключових для підприємства стейкхолдерів і управління ними та їх впливом таким чином, щоб

знизити негативні наслідки цього впливу і посилити позитивні. Іншими словами, менеджер проекту повинен управляти стейкхолдерами так, щоб проект був успішний. Легко сказати, але неймовірно складно зробити - менеджер стикається з суперчливими ситуаціями, зіткненнями точок зору та інтересів індивідів.

Основним етапом в стейкхолдер-менеджменті є виявлення всіх стейкхолдерів. Суть полягає у перерахуванні всіх осіб які впливають на підприємство. Результат - список стейкхолдерів. Другим аспектом є класифікація стейкхолдерів по їх впливу на підприємство і зацікавленості в ньому.

Надзвичайно різноманітні погляди в науковій літературі щодо класифікації груп стейкхолдерів. Так, зважаючи на думки Е. Фрімена, стейкхолдерами будь-якого підприємства є такі групи [36]:

- 1) його власники та акціонери;
- 2) покупці продукції або споживачі послуг;
- 3) постачальники різного роду ресурсів;
- 4) працівники підприємства, місцеве співтовариство;
- 5) різні широкі суспільні групи;
- 6) держава.

Згідно з поглядами Е. Фрімена, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації й невизначеності [36, с.33].

Важливість управління групами зацікавлених осіб полягає у місіях і цілях які прагне здобути окремий стейкхолдер чи група. Адже, цінність клієнтів полягає у якості послуг та сервісу, у програмах які спрямовані на утримання клієнтів, авторитетність управляючої ланки залежить від взаємодії з підлеглими співробітниками, а постачальники зацікавлені у спроможності підприємства купувати та реалізовувати їх товар чи послугу і т.д. Слід також зауважити, що коло зацікавлених сторін значною мірою залежить від галузевої приналежності підприємства.

Інші дослідники Дж. Ньюбоулд і Дж. Луффман пропонують таку класифікацію стейкхолдерів [29, с. 78]:

- 1) групи впливу, що фінансують підприємство (власники, акціонери, члени суспільства тощо);
- 2) менеджери, які керують підприємством;
- 3) службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (зокрема, та частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей);
- 4) економічні партнери, які поділяються на тих, хто фінансово допомагає розвитку (благодійники, меценати тощо), і тих, хто є споживачами результату виробництва.

На перший погляд, це дуже укрупнена класифікація для того, щоб зрозуміти, які бувають стейкхолдери та які інтереси можуть вони переслідувати, необхідно розглянути їх групування більш детально.

Дещо по-іншому класифікує стейкхолдерів А. Менделоу, поклавши в основу дві змінні величини – інтерес та владу [19, с. 246]:

- 1) влада стейкхолдерів визначається їх здатністю впливати на підприємство;
- 2) інтерес стейкхолдерів визначається їх бажанням впливати на підприємство.

Таблиця 1.1

Приклади інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства [36]

Стейкхолдери	Очікування (інтереси) стейкхолдерів від підприємства	Показники, які дають змогу контролювати дотримання інтересів	Джерела інформації для контролю дотримання інтересів стейкхолдерів
Працівники	Достойна винагорода, безпека праці, умови праці, можливість просування по службовій драбині, тренінги	Рівень оплати праці, відповідність умов праці встановленим стандартам, плинність кадрів, частка молодих спеціалістів	Звіти підприємства, новини ринку робочої сили, статті в періодичних виданнях
Власники та менеджери	Вартість підприємства, дивіденди, динаміка	Ринкова вартість підприємства, прибуток,	Фінансові звіти організації

	розвитку організації, умови оплати праці	дивіденди, обсяг реалізації продукції	
--	---	--	--

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Споживачі	Надійність, якість, співвідношення ціна/якість	Обізнаність споживачів щодо бренду, індекс задоволеності споживача	Реклама, спеціалізована література, елементи післяпродажного сервісу
Банки	Ліквідність, платоспроможність, здатність генерувати грошовий потік	Показник ліквідності, показники платоспроможності, показники грошового потіку	Фінансові звіти організації, внутрішні прогнози банків щодо діяльності організації
Постачальники	Надійні та довготривалі відносини із підприємством	Тривалість угоди між організацією та постачальником, кількість невчасних платежів, кількість невчасних поставок	Договори, умови співпраці з іншими контрагентами
Державні органи влади	Відповідність чинному законодавству, створення робочих місць, подача точної адекватної інформації про діяльність організації	Відповідність чинному законодавству, кількість створених робочих місць	Звіти в держані органи влади, пресрелізи
Суспільство	Безпека діяльності стосовно суспільства, внесок у розвиток суспільства	Відповідність операцій, які виконує організація стандартам безпеки, кількість суспільно важливих проектів, які виконує організація	Новини в засобах масової інформації
Громадські організації	Відповідність вимогам третього сектора (екологічним, суспільним, етичним)	Відповідність екологічним нормам, використання дитячої праці, неоплата понаднормових годин праці	Екологічні звіти, звіти громадських організацій із специфічних питань

Однією із головних цілей стейкхолдер-менеджменту є задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін, тому важливо розуміти які групи стейкхолдерів, та відбирати ті групи, чиї інтереси дійсно варто враховувати, оскільки кількість

зацікавлених сторін підприємства досить велика та встановленні партнерських зв'язків зі стейкхолдерами (метод партнерства).

Другою ціллю є виявлення інтересів стейкхолдерів, а також оцінити їх порівняльну важливість з точки зору підприємства. Важливо дослідити шляхи впливу, спрямованих на досягнення задоволеності стейкхолдерів. Вони можуть бути розраховані на різні періоди, в короткостроковому чи довгостроковому періоді реалізації. Для управління стейкхолдерами використовують маркетингові дослідження, контроль окремих сегментів навколишнього середовища, налагоджують зв'язки фірми з громадськістю. Такі методи є досить поширеними і дієвими використовуються в відповідних випадках.

Концепція стейкхолдерів, полягає в поданні підприємства, її внутрішнього та зовнішнього оточення, як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких, менеджери підприємства повинні враховувати і задовольняти.

Стейкхолдерами-учасниками готелю виступають :

- представники топ-менеджменту;
- співробітники підприємства;

Стейкхолдери з оточення готелю:

- посередники;
- партнери;
- постачальники;
- споживачі;
- конкуренти;
- джерела капіталу;
- держава;
- громадськість;
- страхові компанії.

Р.Мітчелл розглянув типологію зацікавлених сторін на основі атрибутів влади (ступінь, якою партія має засоби для нав'язування своєї волі у відносинах),

легітимність (соціально прийнятні та очікувані структури або поведінка) та терміновість (часова чутливість або критичність вимог зацікавлених сторін) [47]. Розглядаючи комбінацію цих атрибутів у бінарному порядку, виводяться 8 типів зацікавлених сторін, а також їх наслідки для організації. А. Фрідман і С. Майлз вивчають наслідки суперечливих взаємин між зацікавленими сторонами та організаціями шляхом введення сумісних / несумісних інтересів та необхідних / контингентних зв'язків як додаткових атрибутів, з якими можна вивчити конфігурацію цих відносин [43]. Роберт Аллен Філіпс розрізняє нормативно закріплені зацікавлені сторін (тих, для кого організація має моральне зобов'язання) та похідні і законні зацікавлені сторони (ті, чиї зацікавлені сторони визначаються їх здатністю впливати на організацію або її нормативно зацікавлені сторони).

Теорія зацікавлених сторін є теорією організаційного управління та ділової етики, яка стосується моралі та цінностей в управлінні організацією. Погляд зацікавлених сторін стратегії об'єднує як ресурсний погляд, так і ринкову точку зору, і додає соціально-політичний рівень. Однією з поширених варіантів теорії зацікавлених сторін є визначення конкретних зацікавлених сторін компанії (нормативна теорія ідентифікації зацікавлених сторін), а потім вивчення умов, за яких менеджери розглядають ці сторони як зацікавлені сторони (описову теорію зацікавленості зацікавлених сторін) [37].

1.2. Методичні засади стейкхолдер-менеджменту підприємства готельного бізнесу

Серед підприємств готельного бізнесу засади стейкхолдер-менеджменту гуртуються на його внутрішньому та зовнішньому оточенні, як набору зацікавлених в його діяльності сторін.

Стейкхолдери проекту різноманітні. Їх об'єднують інтереси, які можуть іноді збігатися, тоді стейкхолдери можуть впливати на проект спільно, та їх вплив, сила істотно зростають. Нерідко їх інтереси є протилежними. У цьому випадку вони можуть конфліктувати між собою, послаблюючи вплив на проект. Обидві ситуації можуть використовуватися менеджерами проекту для більш ефективного досягнення його цілей. Таке використання інтересів, потреб, можливостей і ресурсів стейкхолдерів для успішного завершення проекту називається управлінням відносинами зі стейкхолдерами проекту. Таке управління передбачає управління системою стейкхолдерів, об'єднаних функціональними зв'язками і взаємозалежностями. Менеджер проекту повинен визначити склад такої системи, виявити потреби й очікування окремих її елементів - стейкхолдерів, а потім впливати на ці очікування в ім'я успіху проекту - управляти системою стейкхолдерів [1].

Перш за все необхідно чітко виділити групи стейкхолдерів. Для готельного підприємства вони представлені :

1) власники підприємства та акціонери - це люди які вклали і підприємство грошові кошти, і звичайно чекають на прибудкові фінансові результати підприємства. Вони зацікавлені в зростанні прибутку компанії, в зростанні цін на акції;

2) інвестори - це стейкхолдери, які якимсь чином профінансували підприємство, і зацікавлені в прибутку та процвітанні підприємства, враховують ризик втрати своєї вкладення;

3) топ-менеджмент готельного підприємства та співробітники - перш за все вони зацікавлені в своїй заробітній платі, бонусах, преміях, можливості кадрового зростання, соціальних гарантіях, робочі умови і т.д. Також вони беруть до уваги (особливо топ-менеджмент) статус підприємства;

4) клієнти або споживачі послуг - сюди відносяться гості готелю, а також люди які користуються послугами готелю (барів, ресторанів, спа), вони

зацікавлені в тому щоб отримати якісний товар, за вигідною ціною. Вони також очікують на швидкість наданих послуг та гарантію якості;

5) постачальники різного роду ресурсів - зацікавлені в тому, щоб готельне підприємство закупляло та реалізувало їх продукцію, вчасну сплату, заключенні договору;

5) підприємства партнери;

6) держава.

Основними завданнями стейкхолдер-менеджменту є:

1. Визначення груп впливу на підприємство;
2. Виявлення інтересів цих груп;
3. Визначення спільного результату діяльності організації;
4. Розроблення стратегії для успішної діяльності стейкхолдерів.

Визначення груп впливу полягає в упорядкуванні груп зацікавлених сторін відносно впливовості та зацікавленості у діяльності підприємства. Адже кожна окрема група має різний вплив на організацію та проявляє різний інтерес. Відповідно цього, необхідно розуміти які групи стейкхолдерів потребують першочергової уваги (рис.1.2).



Рисунок 1.2. Принцип управління зацікавленими сторонами готелю

Інтерес стейкхолдера визначається його бажанням впливати на організацію. Кожна група має свої характерні інтереси щодо діяльності компанії. Слід визначити інтереси всіх стейкхолдерів, які можуть вплинути на організацію, виявити складнощі, які можуть перервати розвиток підприємства або знизити його успішність; виділити ключових осіб, виділити їх групи, визначити правила та принципи комунікації протягом всього життєвого циклу підприємства та спланувати дії для зниження негативного впливу, стейкхолдерів на організацію.

Таблиця 1.2

Спосіб впливу груп стейкхолдерів на готель

Тип стейкхолдера	Основні інтереси
Споживачі, клієнти	Задоволення потреб, якість послуг, цінова політика
Акціонери	Дохід від інвестицій
Співробітники	Заробітна плата, робочі умови
Держава	Економічне зростання, соціальний розвиток
Громадськість	Благополуччя соціального та економічного оточення
Постачальники	Реалізація продукції, реклама

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 підприємства у процесі взаємодії із стейкхолдерами повинні:

- визначити зацікавлені сторони в рішеннях та діяльності, зважаючи на те, на кого ці рішення та діяльність впливають чи можуть впливати;
- розуміти і поважати інтереси та потреби зацікавлених сторін підприємства, реагувати на їхню стурбованість;
- враховувати відносну можливість стейкхолдерів звертатися до підприємства та покладати обов'язки;

- враховувати взаємозв'язок інтересів стейкхолдерів з інтересами суспільства, підприємства та принципами сталого розвитку;
- враховувати переконання стейкхолдерів [15].

Аналіз стейкхолдерів – є процесом виявлення та оцінки груп стейкхолдерів, які впливають на діяльність підприємства. Аналіз стейкхолдерів в межах ідентифікації стратегічного простору підприємства 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, 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 [10].

Аналіз зацікавлених сторін проводиться з метою виявлення інтересів зацікавлених сторін, виявлення потенційних інтересів та ризиків, які можуть впливати на успіх підприємства, оцінка можливості зацікавлених сторін, розроблення шляхів вдосконалення (рис. 1.3).

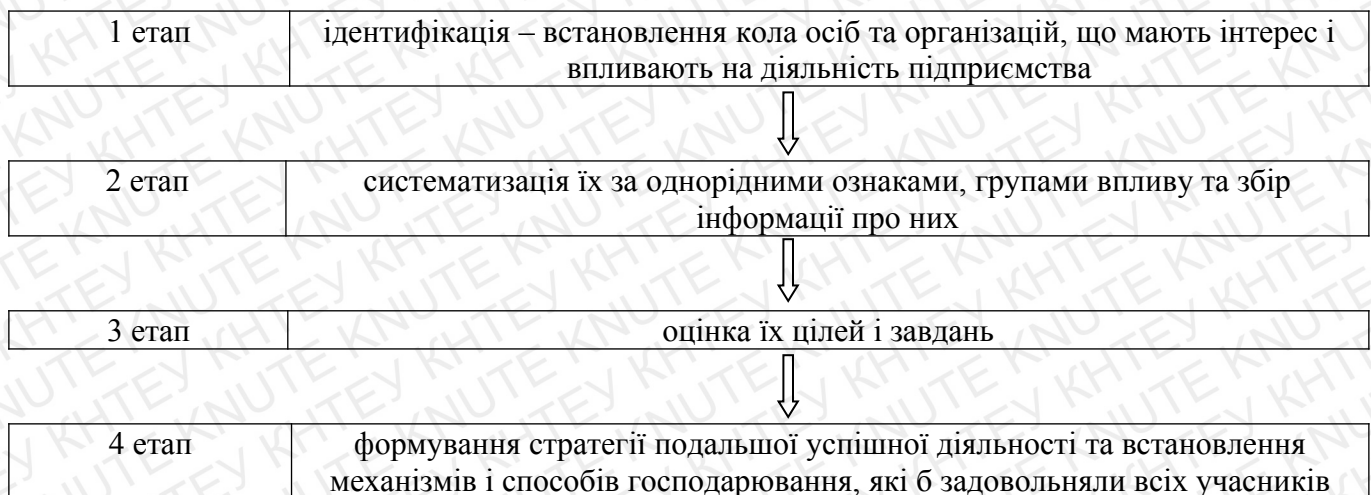


Рисунок 1.3. Етапи аналізу стейкхолдерів

З даних бухгалтерського обліку менеджери та керівництво підприємства

отримують необхідну інформацію про всіх зацікавлених осіб. Після цього виявляються кола основних стейкхолдерів, які вагомо впливають на економічний потенціал підприємства.

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів використовується:

– матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії;

– модель А. Мендлоу (матриця «влада/ інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький). Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

– матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення;

– модель Мітчелла – передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних; – система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями [36];

Серед теоретико-методичних підходів до визначення та структурування зацікавлених осіб важливе значення мають розробки Р.Е. Фрімена, який охарактеризував стейкхолдерів як фізичних та юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності підприємства і здатних здійснювати на неї вплив. Вони мають «частку» (stake) впливу на підприємство. Всі зацікавлені сторони характеризуються фінансовими інтересами та очікують отримання вигоди

від функціонування. Під фінансовим інтересом він розумів очікувану економічну вигоду від реалізації стратегії, що виражена у фінансовій формі (грошовій, часовій, ризиковій) [38]. Основною ідеєю концепції Р.Е. Фрімена є необхідність комплексного, але в той же час персоніфікованого підходу менеджерів до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ бізнесу, що охоплює всі зацікавлені сторони. Відповідно до представленого підходу Р.Е. Фрімен фокусує увагу на будь-яких індивідах, групах або організаціях, які здійснюють суттєвий вплив на рішення, що ухвалюються фірмою та/або які опиняються під впливом цих рішень.

Проте з часом термін «зацікавлена сторона» та концепція стейкхолдерів були доопрацьовані, зайнявши певне місце в системі управління підприємством.

Подібну точку зору розділяють Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс, які до зацікавлених сторін відносять будь-яких індивідумів та клієнтів, добровільно або примусово пов'язаних з діяльністю компанії, що генерує багатство, і, відповідно, тих, що виступають як потенційні бенефіціарії, так і можливі жертви [22].

Т. Джонс і А. Уїкс визначають стейкхолдерів корпорації як групи та індивідів, що є її оточенням (внутрішнім та зовнішнім), які впливають або на які можуть вплинути рішення, що ухвалюються корпорацією. При цьому їх теорія висвітлює природу відносин між стейкхолдерами, а саме, процеси, що супроводжують відносини і результати (ресурсний обмін) для фірми та її стейкхолдерів [33, 888]. Слід зазначити, що надане визначення достатньо чітко формулює досліджуваний термін. По-перше, фокусується увага на тому, що інтереси як зовнішнього, так і внутрішнього оточення фірми, тобто всіх зацікавлених сторін, можуть бути прийняті до уваги. По-друге, відзначається, що існує взаємний вплив між фірмою та її стейкхолдерами.

В управлінні готельним підприємством цей вплив виявляється в наступних факторах. По-перше, зацікавлені сторони більше підтримують готельне підприємство (його діяльність і розвиток), і їх внесок також може підвищити якість діяльності вашого готелю. Отримання підтримки від потужних

зацікавлених сторін може допомогти вам завоювати більше ресурсів, таких як люди, час або гроші. Це збільшує імовірність успіху. Заздалегідь спілкуючись зі своїми зацікавленими сторонами, ви можете забезпечити, щоб вони повністю зрозуміли, що ви робите, і зрозумієте переваги вашого підприємства. Це означає, що вони можуть більш активно підтримувати вас у разі необхідності.

Встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволяє визначити, як їм слід приділяти увагу під час розробки плану управління готельним підприємством, вироблення стратегій та реалізації намірів. Визначення пріоритетів серед стейкхолдерів породжує також ідеї щодо типів стратегій, які найбільшою мірою підходять для управління ними. При цьому необхідно враховувати, що високопріоритетні стейкхолдери мають більше економічний і політичний вплив на готельне підприємство.

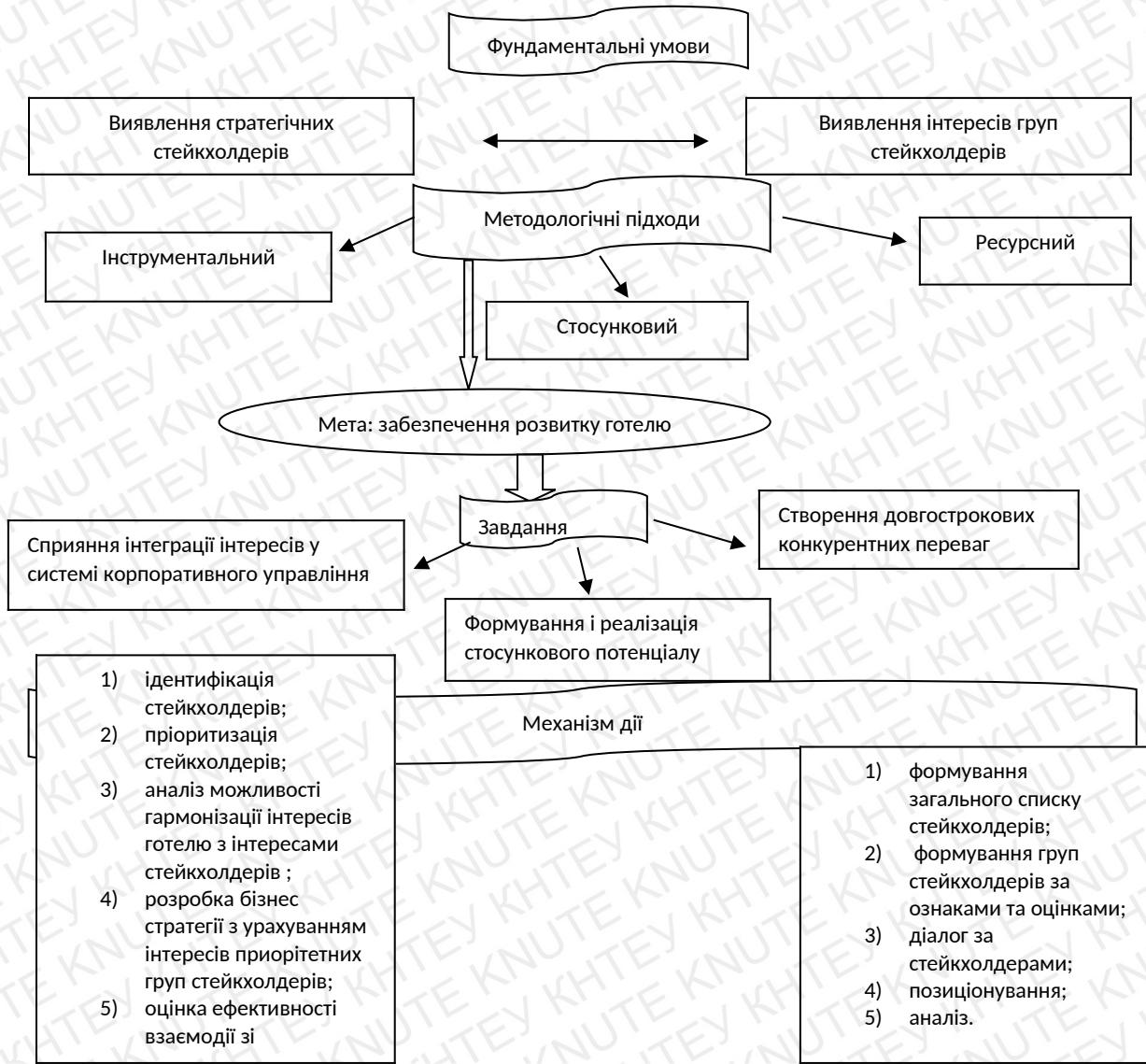


Рисунок 1.4. Концептуальна модель управління стейкхолдерами в готелі

Особливості управління групами клієнтів (покупців готельних послуг). Методика роботи полягає у встановленні зав'язків з клієнтами, для отримання відгуків, збору інформації, можливість клієнтам долучитися до вдосконалення готельних послуг, дати їм можливість бути почутими. Управління групами постачальників, можливе залучення найважливіших постачальників до ідей реалізації продукції, створення спільних проектів, сумісне планування.

Стейкхолдер-менеджмент конкретних груп іноді є складною проблемою. Іноді конкурента боротьба може зашкодити підприємству.

Розглядаючи найбільш відомих і найбільш часто використовуваних методів для відображення зацікавлених сторін, варто приділити увагу роботам В.Камерона, який визначив процес для оцінки зацікавлених сторін на основі потреб та відносної важливості зацікавлених сторін для інших в мережі [17]. А.Флетчер та ін. визначив процес для відображення очікувань зацікавлених сторін на основі ієрархії цінностей та ключових показників ефективності [26]. Р.Мітчелл та інші. запропонував класифікацію зацікавлених осіб на основі впливу влади, легітимності взаємовідносин кожного учасника з організацією та терміновості вимоги зацікавлених сторін до організації. Результати цієї класифікації можуть оцінити фундаментальне питання про те, "які групи є зацікавленими, що заслуговують або вимагають уваги менеджера, а які не є"? Це є ключовим фактором - "ступінь, якою менеджери віддають перевагу конкуруючим зацікавленим сторонам" [45]. Д. Саваж пропонує спосіб класифікації зацікавлених

сторін відповідно до потенційних можливостей щодо загрози та потенціалу співпраці [20]. Д.Тернер та ін. розробив у своїх працях процес ідентифікації, оцінки обізнаності, підтримки та впливу, що веде до стратегій для спілкування та оцінки задоволеності зацікавлених сторін, а також визначення того, хто знає або не знає, чи їхнє ставлення підтримує чи протистоїть [50].

Отже, аналіз зацікавлених сторін допомагає ідентифікувати такі чинники, як інтереси зацікавлених сторін, потенційні ризики та непорозуміння, механізми позитивного впливу на інших зацікавлених сторін та дає можливість вчасно відреагувати на негативних зацікавлених сторін, а також їх несприятливий вплив на проект.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стейкхолдер-менеджменту підприємства готельного бізнесу

Головний аспект ефективності - це досягнення цілей. Типові інтереси акціонерів - це розміри дивідендів, підвищення вартості акцій, зростання прибутку підприємства. Для менеджерів вищої ланки важливим є достатній розмір їхньої заробітної плати, додаткові премії, соціальний статус, пов'язаний з роботою в компанії, рівні відповідальності менеджера. Для працівників важливим є гарантія зайнятості, рівень реальної заробітної плати, умови найму, рівень кадрового просування. Для клієнтів важливо досягати задоволення від отриманих послуг, прийнятні ціни, безпека продуктів, нові продукти у відповідні терміни, різноманітність вибору. Постачальники турбуються про стабільність замовлень, Оплата в термін і за умовами договору, створення відносин залежно від поставок.

Ефективність виробництва визначається співвідношенням між результатами господарської діяльності підприємства і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами (витратами

виробництва). Відповідні види ефективності виробництва (діяльності) виокремлюються переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність навести сутнісно-змістову характеристику окремих видів ефективності [7].

Ефективність завжди має об'єктивний компонент: наші симпатії і антипатії не визначають потенційну ефективність тієї або тієї компанії. Проте фінансові кількісні параметри ніколи не можуть визначити ефективність. Ефективність будь-якого процесу, у тому числі й інноваційного, може мінятися зі зміною оцінок, а оскільки все залежить від усього, будь-яка зміна у будь-якій суб'єктивній перевазі в принципі може змінити ефективність будь-якого процесу [5].

Оскільки підприємство є відкритою системою і діє в межах певної національної економіки, проблему ефективності його діяльності можна розглядати з позицій різних зацікавлених сторін. Як економічна категорія ефективність має багато різновидів:

- економічна ефективність відображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства цілям та інтересам його учасників у грошовій формі;
- соціальна - відображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства;
- екологічна - відображає відповідність витрат й екологічних результатів інтересам держави і суспільства;
- інші види ефективності [39].

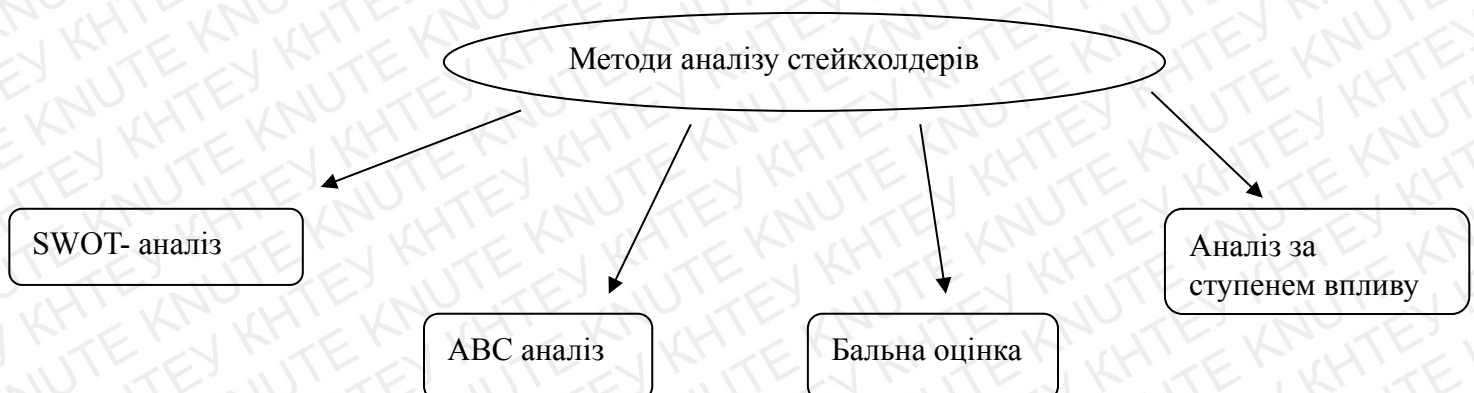


Рисунок 1.5. Найпоширеніші методи аналізу стейкхолдерів готелю

Результати стратегічного аудиту є інформаційною базою для проведення SWOT-аналізу - методу стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні (Strength) і слабкі (Weakness) сторони фірми, а також її можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Причому можливості і загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими та слабо-контрольованими) факторами, а сильні і слабкі сторони - внутрішніми (контрольованими фірмою) факторами (фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво) [9].

Метод ABC - це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури (N) товарно-матеріальних цінностей, які підпадають під реалізацію, на три нерівномірних підмножини А, В, С на основі деякого формального алгоритму.

ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. ABC-аналіз дозволяє: виділити найбільш суттєві напрями діяльності;

- направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації [3].

Даний метод контролінгу використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень. ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.

Згідно з цим методом досліджувана сукупність, наприклад запаси сировини та матеріалів, ділиться на три частини:

- 1) група А — запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, однак можуть використовуватися підприємством у незначній кількості в натуральному виразі;
- 2) група В — середні за величиною запаси як у кількісному, так і в грошовому виразі;
- 3) група С — запаси з найбільшою часткою в натуральному виразі, однак незначні з погляду їх вартості [17].

Бальна оцінка створюється за допомогою бальної шкали з використанням коефіцієнтів вагомості. При використанні бального методу кожному техніко-економічному параметру продукції дають експертну чи споживчу оцінку (у балах чи реальних одиницях вимірювання), а потім за спеціальною методикою оцінюють загальний техніко-економічний рівень товару, тобто визначають інтегральну оцінку його якості [4].

Ще одним видом аналізу є аналіз за ступенем впливу та інтересів стейкхолдерів. Кожна група стейкхолдерів має різний вплив на підприємство від високо до низького, та відповідно різний інтерес. Кожна група є комбінацією того чи іншого рівня влади та інтересу.

На основі описаних абсолютних (вартісних і натуральних) показників можна отримати первинну статистичну оцінку результатів діяльності підприємства. Водночас аналіз ефективності використання ресурсів підприємства та кінцеву ефективність його діяльності, у тому числі в динаміці та у порівнянні з іншими підприємствами, доцільно проводити за допомогою системи відносних показників. Так, ефективність діяльності персоналу підприємства (насамперед, виробничого) оцінюють за допомогою вартісних і натуральних показників продуктивності праці. Ефективність використання основних засобів вимірюють за

допомогою показника фондівдачі, а використання оборотних засобів - показника швидкості їх обертання. Зрозуміло, що крім названих основних ресурсів в економіці будь-якого підприємства може використовуватися ціла низка інших, у тому числі нематеріальних ресурсів, але базовими залишаються людський і виробничий капітал. Кількісно оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства дають зможу показники рентабельності. Рентабельність (від нім. *rentabel* - дохідний) характеризується співвідношенням прибутку та витрат. Залежно від видів прибутку та витрат розраховують різні показники рентабельності, зокрема, рентабельність: окремих видів продукції, активів, власного капіталу, основного капіталу, підприємства загалом [42].

Показники економічної ефективності поділяються на часткові та загальні. До часткових належать:

1. Обсяг продукції як результат виробництва - це кількість виробленої впродовж певного періоду продукції, яка відображає загальний ефект і залежить від мети підприємства.
2. Продуктивність праці характеризує ефективність використання живої праці робітників, зайнятих безпосередньо на виробництві певного виду продукції, і показує, яку кількість продукції вироблено за одиницю часу.
3. Фондовіддача відображає ефективність використання затрат минулої праці, втіленої в основних виробничих фондах, і показує, скільки одержано валової продукції в розрахунку на одиницю фондів.
4. Матеріаловіддача відображає ефективність використання матеріальних затрат і засвідчує, скільки отримано валової продукції в розрахунку на одиницю матеріальних затрат.
5. Собівартість продукції в загальному вигляді характеризує ефективність використання всіх спожитих засобів виробництва і показує, що затратило підприємство на виробництво певного виду продукції [8].

Ще одним важливим показником ефективності підприємства є рентабельність.

Рентабельність - це співвідношення прибутку з понесеними витратами (один із основних показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання різних форм власностей, який характеризує інтенсивність їх роботи) [20].

Розглянемо головні показники рентабельності підприємства:

1) рентабельність вкладених коштів:

- загальний рівень рентабельності підприємства:

$$P_p = (ВП/С) \times 100\%, \quad (3.1)$$

де ВП - валовий прибуток підприємства, грн.;

С - загальна виробнича собівартість, грн.

- рентабельність виробничих фондів:

$$P_{ВФ} = \frac{ВП}{ОФ} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де ОФ - вартість виробничих фондів, грн.

- рентабельність сукупних активів:

$$P_{СА} = \frac{ВП}{А} \times 100\%, \quad (3.3)$$

де А - середня сума активів балансу підприємства, грн.

- рентабельність власного (акціонерного) капіталу:

$$P_{ВК} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%, \quad (3.4)$$

де ЧП - чистий прибуток підприємства, грн.;

ВК - сума власного капіталу, грн.

2) рентабельність продукції:

$$P_{II} = \frac{ВП}{C_{ТП}} \times 100\%, \quad (3.7)$$

або

$$P_{II} = (ВП/Q) \times 100\%,$$

де $C_{ТП}$ - повна собівартість товарної реалізованої продукції, грн.;

Q - обсяг реалізованої продукції, грн.

Погляд зацікавлених сторін стратегії об'єднує як ресурсний погляд, так і ринкову точку зору, і додає соціально-політичний рівень. Однією з поширених варіантів теорії зацікавлених сторін є визначення конкретних зацікавлених сторін компанії (нормативна теорія ідентифікації зацікавлених сторін), а потім вивчення умов, за яких менеджери розглядають ці сторони як зацікавлені сторони (описову теорію зацікавленості зацікавлених сторін) [37].

Кожна із зацікавлених сторін є дуже критичною і дуже делікатною проблемою для організації. Оскільки вони безумовно впливають на роботу організації та, як раніше, жодна компанія чи організація ніколи не існуватимуть без допомоги та підтримки цих зацікавлених сторін. Однією з найважливіших напрямів управління проектами є розробка та контроль відносин із зацікавленими сторонами, оскільки вони є дуже важливою частиною організації. Поняття та дослідження свідчать про те, що більшість підприємств зазнають невдачі через брак участі осіб, які є важливою частиною організації. Залучення може покращитись шляхом покращення відносин з окремими особами або зацікавленими особами, чим краще будуть відносини, тим краще буде залучення зацікавлених сторін у бізнесі та проектах. Підтримка та внесок кожної із зацікавлених сторін включає підтримку керівників, спонсорство щодо вартості бізнесу, емоційну зрілість, ефективне використання екосистем організації, наприклад, інфраструктура, закупівлі, об'єкти та юридичні послуги, що надаються для підтримки організації.

Однією з головних цілей аналізу зацікавлених сторін є розкриття, а отже потенційно сприяти зменшенню, невірноваженість влади серед слабких груп, яка часто виявляється під час процесу реформування політики. Залежно від атрибутів зацікавленої сторони (наприклад, їх рівень впливу, порівняно з їх значимістю в питанні), стратегії можуть бути адаптовані до вирішення їх турбот.

Ключем до ефективного управління зацікавленими сторонами є планування. За наявності гарної стратегії та тактичного плану можна впоратися з усіма "кривими кульками", які можуть пройти під час консультацій із зацікавленими сторонами. Перш за все потрібно ідентифікувати зацікавлені сторони, тобто оцінити всіх зацікавлених у розвитку компанії осіб. Другим етапом буде виявлення пріоритетів зацікавлених сторін. Після того, як визначили групи, визначте, які з них є основними зацікавленими особами (ті, хто може мати повноваження блокувати прогрес або просунути вашу діяльність), і які групи мають менший вплив або інтерес, але вони повинні бути інформовані про вашу діяльність.

Важливим аспектом є зв'язок із зацікавленими сторонами, який має бути максимально ефективним. Спілкування з групами стейкхолдерів має бути прозорим. Зрозумійте різницю в ефективності, коли зацікавлені сторони задіяні, а не забуті, використовуючи двосторонній зв'язок, який вигідний обом сторонам. Переконайтеся, що функціональність звітування про програмне забезпечення дозволяє легко вилучати та звітувати про будь-який аспект консультацій із зацікавленими сторонами. Хороша звітність мінімізує ризики та максимізує прозорість та підзвітність. Зацікавлені сторони будуть почувати себе зацікавленими, якщо вони усвідомлюють, що вони слухають, і продемонстровано, що їхній внесок має значення.

Різні групи мають різні інтереси, тому ефективно управління цими групами, особливо важливе для досягнення цілей підприємства. Компанія в свою чергу не може одночасно задовольнити запити всіх стейкхолдерів і їй доводиться

розставляти пріоритети між групами підтримки. Звичайно, кожна окрема організація повинна розставляти ці пріоритети дію по ситуації. Тобто не існує того успішного плану, завдяки якому компанія буде триматися на гребені хвилі і при цьому кожна група стейкхолдерів буде задоволена. І саме від правильного встановлення пріоритетів між «коаліціями впливу» і залежить успішність організації. Можна визначити два основні способи, якими компанія може співпрацювати з зацікавленими сторонами. Перший спосіб – це підхід "консультативний", де компанія консультиється з зацікавленими сторонами, але має кінцевий вислів про те, як цей проект рухатиметься вперед. Другий спосіб – це "Кооперативний" підхід, в якому спільні дії приймаються як зацікавленими сторонами, так і командою проекту.

Таким чином, аналіз ефективності стейкхолдер-менеджменту забезпечує визначення найвпливовіших та найважливіших груп стейкхолдерів готелю, встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволять сформулювати ефективний план стратегічного управління підприємством, встановити вірний напрямок розвитку, який дозволить досягти максимально можливого рівня задоволення інтересів всіх стейкхолдерів підприємства.

Висновки до розділу 1

1. У даному розділі було досліджено сутність та зміст стейкхолдер-менеджменту, охарактеризовано поняття стейкхолдерів, їх класифікацію та ознаки. Було виявлено групи стейкхолдерів для готельного підприємства та їх особливості.

2. Було проаналізовано класифікацію стейкхолдерів за такими ознаками, характер інституціональної форми, характером взаємодії з підприємством, за ступенем впливу соціальної діяльності, за ступенем впливу на соціальну діяльність, залежно від ступеня особистої участі, залежно від приналежності до компанії, залежно від виконуваних функцій.

3. Було визначено, що ключовим фактором управління стейкхолдерами є системне виявлення, аналіз і планування заходів з комунікацій, ведення переговорів і впливу на групи стейкхолдерів. Сутність стейкхолдер-менеджменту є виявлення ключових груп зацікавлених осіб, якими можуть бути власники, акціонери, члени суспільства, менеджери, які керують підприємством, службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (зокрема, та частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей), економічні партнери, які поділяються на тих, хто фінансово допомагає розвитку (благодійники, меценати, спонсори).

4. Розглянуто концепцію стейкхолдерів, її внутрішнього та зовнішнього оточення, як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких, менеджери підприємства повинні враховувати і задовольняти.

5. В ході роботи було охарактеризовано методичні засади стейкхолдер-менеджменту готелю, які базуються на виявленні груп стейкхолдерів, визначенні найважливіших груп, розуміння особливостей управління різними групами. Встановлення пріоритетів щодо стейкхолдерів дозволяє визначити, яку увагу слід приділяти їм під час розробки плану управління, вироблення стратегій і реалізації намірів. Визначення пріоритетів серед стейкхолдерів породжує також ідеї щодо типів стратегій, які найбільшою мірою підходять для управління ними. При цьому необхідно враховувати, що пріоритетні стейкхолдери мають більший економічний і політичний вплив на організацію.

6. Було висвітлено найпоширеніші методи аналізу ефективності стейкхолдер-менеджменту : економічний аналіз, соціальний аналіз, SWOT- аналіз, бальна оцінка, ABC аналіз. Таким чином, детальний аналіз всіх стейкхолдерів господарюючого суб'єкта 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 максимального рівня задоволення

стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ "HYATT REGENCY" М.КИЇВ

2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності готелю "Hyatt Regency"

П'ятизірковий бізнес-готель класу люкс в Києві Хаятт Рідженсі Київ розташований в самому серці політичної і ділової столиці України. Готель пропонує 234 номери різних категорій. Готель розташований в Шевченківському районі Києва, недалеко від Софіївського собору, Михайлівського Золотоверхого монастиря та магазинів Хрещатика. Готель ХаяттРідженсі Київ є одним з кращих місць для проведення бізнес-зустрічей на Україні. Функціональний бізнес центр і зі смаком прикрашені банкетні зали підійдуть для будь-якого заходу: від корпоративних свят до прес-конференцій і презентацій. Банкетні зали готелю будуть ідеальним вибором для організації весілля.

Підприємство розпочало свою діяльність з 7 вересня 2007 року. Адреса готелю «Hyatt Regency 5 * (Хаятт Рідженсі)»: Юридична адреса: 01030, м. Київ, вул.

Франко, 40б. Фактична адреса: 01001, м. Київ, вул. Тарасової, 5 (ст. метро «Золоті ворота», «Майдан Незалежності»). Телефон +380 44 581 1234. Електронна адреса kiev.regency@hyatt.com.

Номерний фонд складається з 234 номерів. Категорії номерів :

- 1) Номер з великим двоспальним ліжком;
- 2) Номер з двома односпальними ліжками;
- 3) Номер з великим двоспальним ліжком і видом на собор;
- 4) Номер з двома односпальними ліжками і видом на собор;
- 5) Номер з великим двоспальним ліжком і доступом в Рідженсі клуб;
- 6) Номер з двома односпальними ліжками і доступом в Рідженсі клуб;
- 7) представницький Люкс;
- 8) Посольський Люкс;
- 9) Рідженсі Люкс;
- 10) Дипломатичний люкс;
- 11) Президентський люкс.

Розглянемо місткість і номерний фонд готелю станом на 2017 рік. Готель нараховує загалом 234 номера. Переважно це номера вищої категорії (президентський апартамент, апартамент, люкс, дуплекс, напівлюкс (студіо)), та першої категорії. Готель позиціонує себе на ринку, як готель престижного сегменту та розрахований на постояльців бізнес класу. Номера оздоблені в стриманому, лаконічному стилі з використанням високоякісних матеріалів. Стан номерного фонду приведений в таблиці 2.1.

Місткість і номерний фонд готелю «Хаятт Рідженсі Київ» станом на 2017 р.

Таблиця 2.1

№ пор.	Назви показників	Одиниць
1	2	3

Готелі та аналогічні засоби розміщення		
Кількість місць на кінець звітного періоду		468
Кількість номерів на кінець звітного періоду, усього		234
З них вищої категорії (президентський апартамент, апартамент, люкс, дуплекс, напівлюкс (студіо))		113
Першої категорії (стандарт)		121
Другої категорії		-
Третьої категорії		-
Спеціалізовані засоби розміщення		
Кількість ліжок\місць (заповнюють цілорічні спеціалізовані засоби розміщення)		-

Проаналізуємо обсяги надання послуг готелем «Хаятт Рідженсі Київ». За даними наведеними в таблиці ми можемо зробити висновок, що кількість розміщених іноземців складає більше половини від загальної кількості розміщених осіб. За 2017 рік готель Хаятт Рідженсі Київ розмістив 8478 осіб іноземців та 8245 осіб не іноземців. З цих показників ми бачимо, що готель орієнтований на іноземних клієнтів, які здійснюють ділові подорожі. Також звернемо увагу, що кількість розміщених дітей у віці 0-17 років складає 0 осіб. Отже, готель не користується попитом для сімейного відпочинку. Для більш детального аналізу контингенту осіб, що користуються послугами розміщення розглянемо дані наведені в таблиці, що містить динаміку обсягів надання послуг готелем «Хаятт Рідженсі Київ» наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів надання послуг готелем «Хаятт Рідженсі Київ», 2017 рік.

№ пор	Кількість розміщених осіб	Кількість ночівель (ліжко-днів для спеціалізованих засобів розміщення), одиниць
1	Усього	16723
2	З них Діти у віці 0-17 років	-
3	Іноземці	8478

Дане готельне підприємство спеціалізується на розміщенні гостей, які здійснюють бізнес поїздки. Для задоволення їх потреб готель надає спеціалізовані послуги :

1. Доступ до високошвидкісного Інтернету;
2. Послуги факсу з печаткою на звичайному папері;
3. Високошвидкісне копіювання, включаючи формати А4 і А3, кольоровий друк і двосторонні документи;
4. Роздруківка документів, включаючи формати А4 і А3, кольоровий друк і двосторонні документи;
5. Сканування, в тому числі двосторонніх документів;
6. Брошюровка;
7. Ламінування;
8. Послуги секретаря (набір тексту);
9. Отримання і відправка документів по факсу для гостей готелю;
10. Оренда конференц-залу в бізнес-центрі.

Також готель надає послуги з проведення заходів. Хаятт Рідженсі Київ має приміщення для проведення зустрічей площею 1 000 кв. м, 8 конференц-залів, 3 конференц-залу та банкетний зал для проведення весільних урочистостей, що вміщає 170 гостей.

ХаяттРідженсі Київ пропонує своїм гостям послуги спа салону «Натюрель» і фітнес клубу «Олімпус» з 20 метровим критим басейном. Готель також відомий своїми ресторанами і барам. Серед них головний ресторан готелю «Гриль Азія», що спеціалізується на стравах європейської та азіатської кухні, «Бар на 8», що відкриває неповторну панораму на історичну частину міста, і затишний Лобі Лаунж Бар, ідеальне місце для невеликих зустрічей в самому серці готелю. Міжнародний аеропорт м. Києва знаходиться в 40 кілометрах від готелю.

Розглянемо структурні підрозділи, які перебувають на балансі готелю. Найбільшу кість налічують заклади громадського харчування, а саме ресторан азіатської та

європейської кухні «Гриль Азія», «Бар на 8», «Лобі Лаунж Бар», та бар «Брунелло». Також відповідно класу готелю 5* налічується перукарня, пральня, сауна, лазня, басейн, тренажерний зал та автостоянка.

Таблиця 2.3

Структурні підрозділи сфери сервісу «Хаятт Рідженсі Київ» на кінець 2017 року

№ рядка	Назви показників	Одиниць
	Усі структурні підрозділи, які перебувають на балансі КЗР	10
	Перукарня	1
	Пункт прокату	-
	Пральня	1
	Сауна (лазня)	1

Продовження таблиці 2.3

	Плавальний басейн	1
	Тенісний корт	-
	Тренажерний зал	1
	Автостоянка	1
	Заклади громадського харчування (ресторан, бар)	4
	Заклади торгівлі (магазин, кіоск)	-

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності готелю «Хаятт Рідженсі Київ». До переліку цих показників входять доходи від наданих послуг, доходи від продажу номерів, від реалізації путівок, від додаткових послуг, що не входять у вартість номера\путівки, від операційних витрат, матеріальних витрат, від оплата праці, відрахування на соціальні заходи та амортизацію, інші операційні витрати. Доходи від наданих послуг підсумовують доходи від усіх можливих показників в готелі та складають 341 020,0 тис.грн. за 2017 рік. Найбільшу частину з них складають доходи від продажу номерів (плата за проживання). З цього можна зробити висновок, що саме це є основним джерелом прибутку готелю. Доходи від додаткових послуг складають 221 663,0 тис.грн. Це доходи від закладів громадського харчування, тренажерного залу, перукарні, пральні, автостоянки та салону краси. Із показників витрат, таких як операційні та матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні заходи

та амортизацію найбільшу частину складають операційні витрати 219 384,0 тис.грн. Операційні витрати – це витрати компанії для ведення бізнесу, виробництва товарів і послуг. Другою за величиною є інші операційні витрати 98 152,0 тис.грн. Оплата праці також займає вагомі витрати які становлять 70 440,0 тис.грн. Враховується заробітна плата за окладами, тарифами, премії, матеріальна допомога та заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші виплати на оплату праці. Основні фінансово-господарські показники діяльності готелю наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансово-господарської діяльності готелю «Хаятт Рідженсі Київ» за 2017 рік

№ рядка	Назви показників	Тис. грн. (з одним десятковим знаком)
1	Доходи від наданих послуг (без ПДВ, акцизного податку і аналогічних платежів)	341 020,0
2	У тому числі від продажу номерів (плата за проживання)	221 663,0
3	Від реалізації путівок	-
4	Від додаткових послуг, що не входять у вартість номера\ путівки	119 357,0
5	Операційні витрати	219 384,0
6	Матеріальні витрати	26 236,0
7	Оплата праці	70 440,0
8	Відрахування на соціальні заходи	8 775,0
9	Відрахування на амортизацію	15 781,0
10	Інші операційні витрати	98 152,0
11	Інші витрати	-

В структурі елементів операційних витрат найбільшу питому вагу (майже в рівних частках) займають матеріальні витрати, витрати на оплату праці та інші операційні витрати (в середньому вона коливається в межах від 12 до 45% по досліджуваній сукупності підприємств готельного господарства), значно менша

доля амортизаційних відрахувань та витрат на соціальні заходи – від 4% до 7% (рис. 1.1).

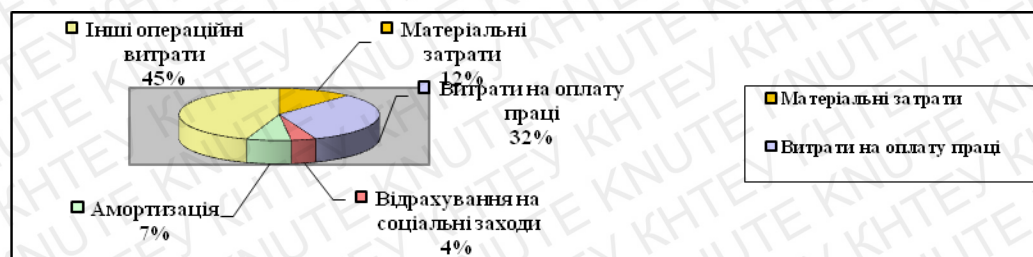


Рисунок 2.1. Структура операційних витрат готелю «Хаятт Рідженсі Київ» за 2017 рік

Для більш детального аналізу витрат підприємства розглянемо порівняльний аналіз витрат готелю «Хаятт Рідженсі Київ» за 2016-2017 рр. В якому викладені дані показників та відхилення між досліджуваними роками. Витрати підприємства теж дуже важливо контролювати та розраховувати. Витрати підприємства бувають матеріальні, витрати на оплату праці, амортизацію, операційні витрати.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура операційних витрат готелю «Хаятт Рідженсі Київ» за 2016-2017 рр.

Найменування показника	Звітний період 2015 р. тис. грн	Звітний період 2016 р. тис. грн	Звітний період 2017 р. тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення %
Матеріальні витрати	21 409	24 194	26 236	2 042	10,844
Витрати на оплату праці	52 544	57 727	70 440	12 713	122,02
Витрати на соц. заходи	7 732	7 096	8 775	1 679	123,66
Амортизація	14 558	15 204	15 781	577	103,79
Інші операційні витрати	105 519	90 848	98 152	7 304	108,03
Разом операційних витрат	201 762	195 069	219 384	24 315	112,46
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	0,83	0,71	0,80	0,09	112,67

Після проведення розрахунків ми можемо зробити висновок, що сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції в 2017 р. збільшилась на 0,09 грн, порівняно зі звітним періодом 2016 р. причиною збільшення витрат став зріст виплат на оплату праці, що збільшився на 12 713 тис. грн, тобто на 122,02 %. Зріст виплат був спричинений соціально-економічним станом в країні (інфляція, зріст тарифів на комунальні послуги і т.д.) та заохоченням працівників до збільшення заробітної плати.

Досліджуючи динаміку чистого прибутку за 2015-2017 рр. можна зробити висновок, що чистий дохід збільшується з кожним роком. Судячи з цього, прогнозуючи прибуток 2018 року, робимо висновок, що прибуток зросте, порівняно з 2017 роком. Чистий прибуток є прибутком після сплати податків. Цей показник формується протягом фінансово-господарського року.

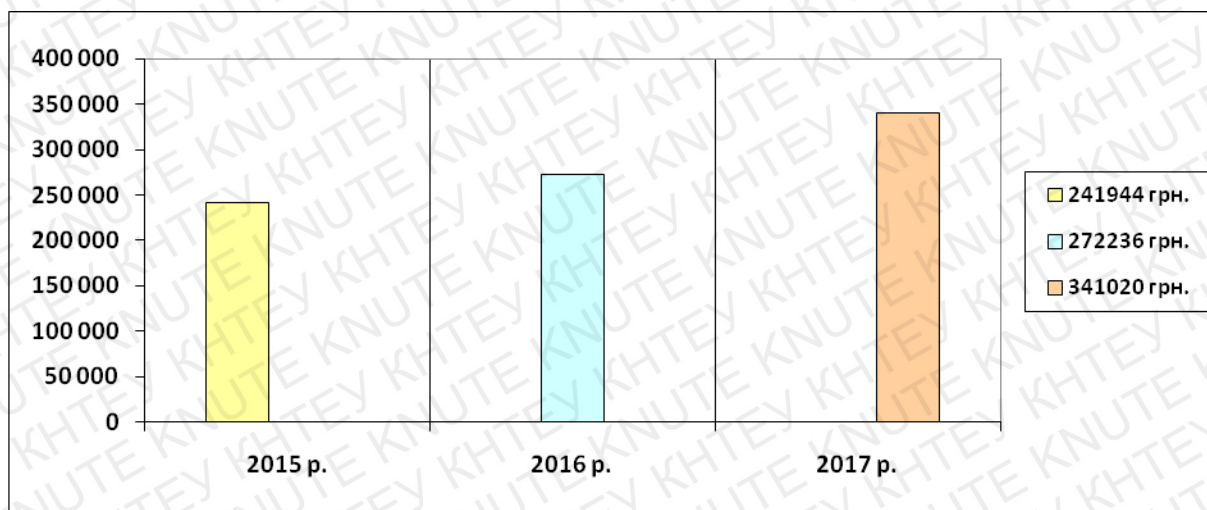


Рисунок 2.2. Динаміка чистого прибутку готелю «Хаятт Рідженсі Київ» за 2015-2017 рр.

Проаналізуємо дохідність підприємства за 2016-2017 рр. Для цього ми візьмемо дані вартості активів підприємства – це дані ресурсів підприємства, використання яких призведе до економічних вигід у майбутньому. Також розглянемо сукупний дохід, тобто суму коштів, яку одержує підприємство від

продажу ресурсів. Аналізуючи динаміку дохідності підприємства «Хаятт Рідженсі Київ» ми зможемо зрозуміти діяльність підприємства на прикладі двох років, та відобразити відхилення в показниках стосовно звітної періоду 2016-2017 рр. Дохід підприємства є головною умовою функціонування підприємства. Адже збитковість готелю є першим проявом до роздумів про закриття підприємства. Тому важливо в кінці кожного року прораховувати дохідність підприємства та визначати прогноз на наступний рік.

Таблиця 2.6

Динаміка дохідності підприємства «Хаятт Рідженсі Київ» за 2016-2017 рр.

Найменування показника	Звітний період 2016 р. тис. грн	Звітний період 2017 р. тис. грн	Абсолютне відхилення (+, -)	Відносне відхилення %
Вартість активів підприємства	376 405	348 943	- 27 462	92,70
Сукупний дохід	61 937	93 346	31 409	150,71
Сума сукупного доходу на 1грн. вартості активів	0,16	0,26	0,1	1,62

За даними розрахунків ми можемо зробити висновок, що сума сукупного доходу на 1 грн. вартості активів в порівнянні зі звітним періодом 2016 р. збільшилась на 0,16 грн., тобто на 1,62 %. Причиною збільшення суми сукупного доходу є збільшення сукупного доходу на 31 409 тис. грн. Проте вартість активів підприємства станом на 2017 рік зменшилась на 27 462 тис. грн. Можемо сказати, що дане підприємство має тенденцію до збільшення дохідності свого капіталу, тому що у підприємства збільшились доходи над витратами.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів «Хаятт Рідженсі Київ» за 2016-2017 рр.

Найменування показника	Звітний період 2016 р. тис. грн	Звітний період 2017 р. тис. грн	Абсолютне відхилення (+, -)	Відносне відхилення %
Чистий дохід	272 236	341 020	68 784	125,26

(виручка від реалізації)				
Собівартість реалізованої продукції	118 706	134 601	15 895	113,39
Валовий прибуток	153 530	206 419	52 889	134,44
Інші доходи операційної діяльності	24 378	19 020	-5 358	78,02
Витрати операційної діяльності	11 797	3 537	-8 260	30,15

Продовження таблиці 2.7

Фінансовий результат від операційної діяльності	75 374	112 847	37 473	149,71
Інші доходи	23	64	41	278,26
Фінансові витрати	-	-	-	-
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші витрати	5	14	9	280,00
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	75 392	112 897	37 505	149,74
Податок на прибуток від звичайної діяльності	13 455	19 551	6 096	145,30
Чистий фінансовий результат	61 937	93 346	31 409	150,71

За даними розрахунків можна зробити висновок, що дохідність підприємства збільшилась на 68 784 тис грн., тобто на 125,26 %. Причинами такого збільшення доходу стало збільшення валового прибутку на 52 889 тис. грн., що у відсотках 134,44 % та зменшення витрат операційної діяльності на 8 260 тис. грн, тобто на 30,15 %. Інші доходи операційної діяльності зменшились на 5 358 тис. грн., але витрати операційної діяльності зменшились на 8 360 тис. грн. Загалом показники підприємства вказують на позитивний фінансовий стан підприємства. Чистий фінансовий результат збільшився на 31 409 тис. грн., тобто на 150,71 %. Тому ми можемо прогнозувати зростання прибутку у 2018 році.

Рентабельність підприємства має вагомe значення в веденні бізнесу. Вона відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Розрахуємо рентабельність підприємства станом на 2016 р. та 2017 р. за формулою $РП = БП / СА * 100\%$. розшифруємо:

РП – рентабельність підприємства;

БП – сума балансового прибутку яка становить 272 236 грн. у 2016 році, та 341 020 грн. у 2017 році.

СА – вартість активів, яка становить 376 405 грн., та 348 943 грн.

Рентабельність підприємства станом на 2016 рік становить:

$$РП = 272\ 236 / 376\ 405 * 100 = 72,32\%$$

Рентабельність підприємства станом на 2017 рік становить:

$$РП = 341\ 020 / 348\ 943 * 100 = 97,72\%$$

За наведеними показниками можемо зробити висновок, що готель Хаятт Рідженсі є рентабельним підприємством. Базуючись на порівнянні двох років, можемо прогнозувати позитивну рентабельність підприємства в наступному році. Порівняно з 2016 роком, рентабельність 2017 року збільшилась на 25,4%. Це було зумовлено збільшенням прибутку на 68 784 грн.

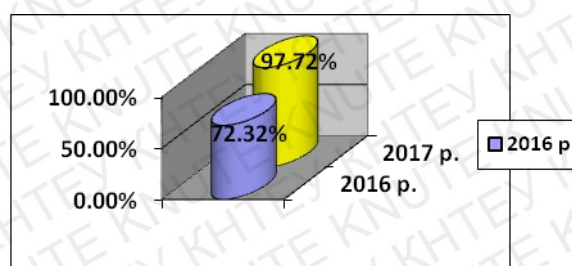


Рисунок 2.3. Рентабельність підприємства «Хаятт Рідженсі Київ» за 2016-2017 рр.

Саме рентабельність підприємства визначає його економічну успішність та прибутковість. Вона відображає сутність ефективності використання ресурсів у готелі «Хаятт Рідженсі». Відповідно до показників рентабельності готелю за 2016-2017 роки, можна зробити висновок, що рентабельність підприємства зростає з

кожним роком. Тому можна прогнозувати зростання або підтримання рівня рентабельності на підприємстві в наступному році.

2.2. Оцінка стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency"

Стейкхолдери - це групи людей (або інших організацій), чий внесок (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, поширення інформації про компанії і т. д.) є основою успіху організації. Важливими групами стейкхолдерів є співробітники (включаючи керівництво і менеджерів різних департаментів), споживачі, акціонери, постачальники, дистриб'ютори, фінансові організації, фінансові аналітики, ЗМІ, громадські організації і т. д. Управління стейкхолдерами - системне виявлення, аналіз і планування заходів з комунікацій, ведення переговорів і впливу на стейкхолдерів.

Перш за все необхідно чітко виділити групи стейкхолдерів. Для готельного підприємства вони представлені :

- 1) власники підприємства та акціонери - це люди які вклали і підприємство грошові кошти, і звичайно чекають на прибудкові фінансові результати підприємства. Вони зацікавлені в зростанні прибутку компанії, в зростанні цін на акції;
- 2) інвестори - це стейкхолдери, які якимсь чином профінансували підприємство, і зацікавлені в прибутку та процвітанні підприємства, враховують ризик втрати свої вкладення;
- 3) топ-менеджмент готельного підприємства та співробітники - перш за все вони зацікавлені в своїй заробітній платі, бонусах, преміях, можливості кадрового зростання, соціальних гарантіях, робочі умови і т.д. Також вони беруть до уваги (особливо топ-менеджмент) статус підприємства;
- 4) клієнти або споживачі послуг - сюди відносяться гості готелю, а також люди які користуються послугами готелю (барів, ресторанів, спа), вони зацікавлені в тому

щоб отримати якісний товар, за вигідною ціною. Вони також очікують на швидкість наданих послуг та гарантію якості;

5) постачальники різного роду ресурсів - зацікавлені в тому, щоб готельне підприємство закупляло та реалізувало їх продукцію, вчасну сплату, заключенні договору;

5) підприємства партнери;

б) держава.

Проаналізуємо окремо внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Внутрішніми стейкхолдерами є працівники, менеджмент та власники. Працівник - це фізична особа, яка безпосередньо власною працею виконує трудову функцію згідно з укладеним з роботодавцем трудовим договором (контрактом) відповідно до закону. Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкту управління. Власник – це особа яка має право на володіння, користування та розпорядження.

Стейкхолдери	
Внутрішні	Зовнішні
Працівники	Постачальники
Акціонери	Інвестори
Власники	Партнери
Топ менеджмент	Урядові структури

Рисунок 2.4. Внутрішні та зовнішні стейкхолдери готелю «Хаятт Рідженсі

Київ»

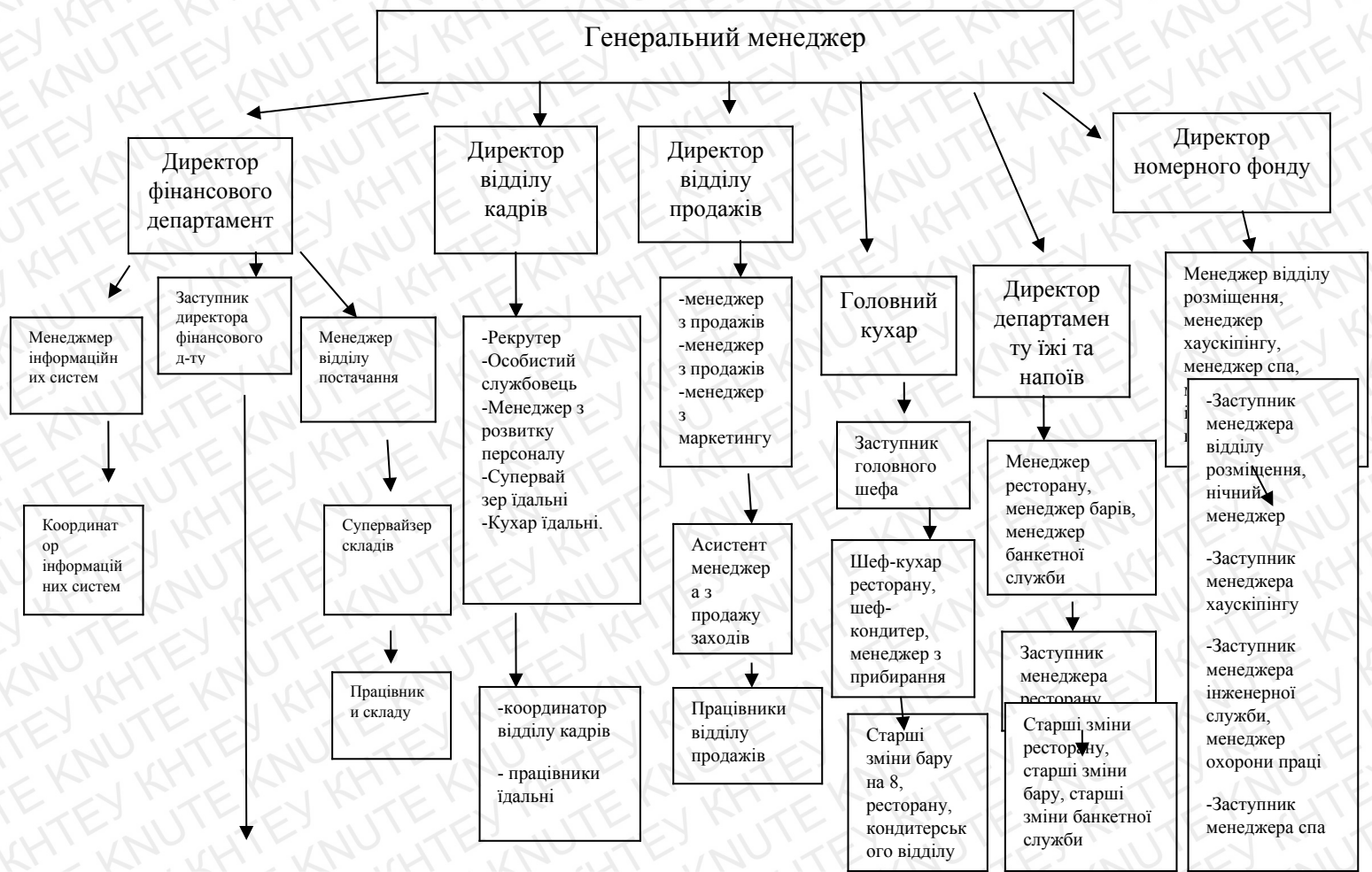
Також варто приділити увагу організаційній структурі готелю. Адже саме вона обумовлює розподіл функцій у менеджменті, поставлення завдань та виявлення головних керуючих осіб у групі стейкхолдерів. Організаційна структура підприємства представлена у вигляді ієрархічної структури, та має наявність підлеглих та керуючих осіб відповідно до кожного департаменту чи підрозділу.

Організаційна структура управління складається із взаємозв'язку окремих підсистем організації. Створення такої структури спрямоване насамперед на розподіл між окремими підрозділами готелю повноважень і відповідальності.

У структурі управління готелем виділяються такі елементи: ланки (відділи), рівні (ступені) управління і зв'язку - горизонтальні і вертикальні.

Метою організаційної структури є:

- поділ праці;
- визначення завдань і обов'язків працівників;
- визначення ролей і взаємин (повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працівників. Ці відносини встановлюються за допомогою делегування, яке означає передачу повноважень і завдань особі, яке приймає на себе відповідальність за їх виконання). Структура управління Хаятт Ріджесні представлена нище (рис 2.5).



Менеджер оплати праці, кредитний менеджер, юрист, внутрішній аудитор, контролер витрат, відповідальний за сплату податків, генеральний касир,

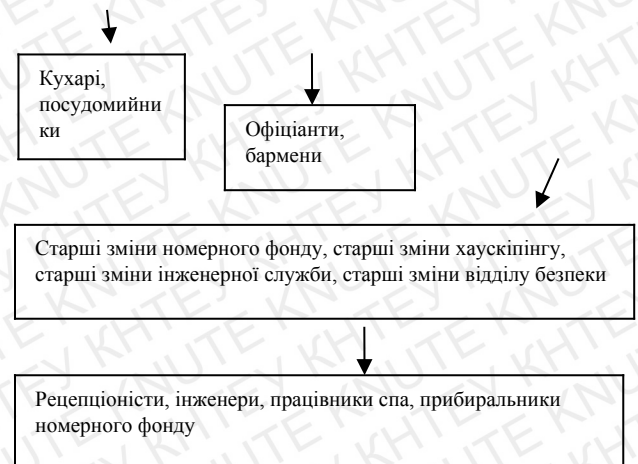


Рисунок 2.5. Організаційна структура готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Окремо розглянемо групу стейкхолдерів готелю – працівники. Персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) - це сукупність працівників, що входять до його облікового складу [47].

Розглядаючи вікову структура Хаятт Рідженсі Київ, ми можемо дізнатись багато інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, то це свідчить, що підприємство задовольняє потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку - можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі. Розглянемо вікову структуру готелю на прикладі діаграми.

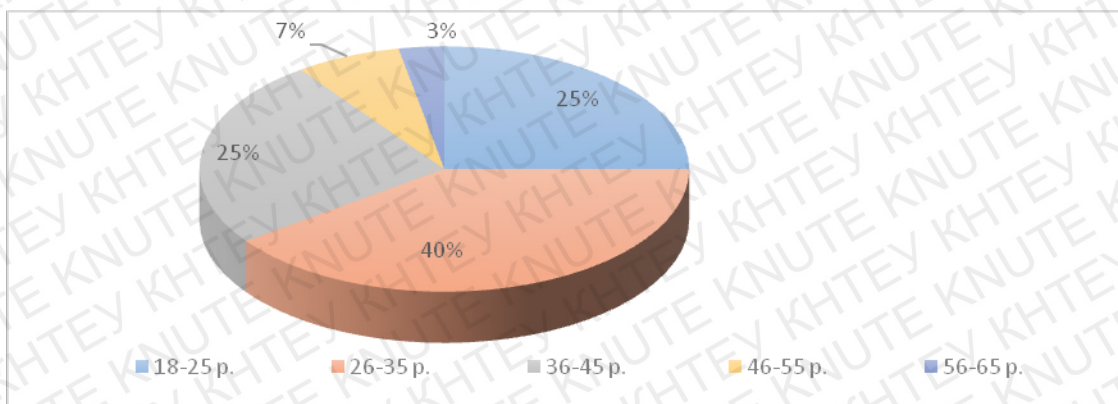


Рисунок 2.6. Вікову структуру готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Найбільшу частку 40% складають працівники у віці 26-35 років. В цей відсоток входять працівники відділу розміщення, департаменту їжі та напоїв, салону краси. Ця вікова категорія відноситься до молоді. Це працівники які відкриті до нового досвіду, мають високу продуктивність праці, та вже напрацювали свій власний досвід роботи. Працівники у віці 18-25 р. та 36-45 р. складають по 25 %. 18-25 років – це працівники переважно без досвіду роботи, для яких можливість навчання та працевлаштування в 5* готелі є гарною перспективою, такі працівники мотивовані кар’єрним зростанням. Співробітники 36-45 років є досвідченими та цінними трудовими кадрами, які цінують умови праці, статусність та професійний зріст. Такі працівник мотивовані матеріальними благами. Найменший відсоток складають співробітники у віці 46-55 р. та 56-65 р. До цієї вікової категорії відносять працівників фінансового, інженерного та частково працівники кухні.

Таблиця 2.8

Портрет працівника готелю «Хаятт Рідженсі»

№ по порядку	Назва категорії	Кількість працюючих (%)
	Освіта	
	Вища (магістр)	40%
	Вища (бакалавр, спеціаліст)	45%
	Незакінчена вища	14%
	Середня, середня спеціальна	1%
	Досвід роботи	
	Більше 6 років	70%
	Від 3 до 6 років	22%
	Від 1 до 3 років	6%
	Немає досвіду	2%
	Володіння іноземною (англійською) мовою	
	Вільно володію	50%
	Базові знання	40%
	Не володію	10%

Розглядаючи таблицю, ми можемо зробити висновок, що в переважна кількість працівників готелю має вищу освіту, досвід роботи більше 6 років та вільно володіє іноземною мовою.

Вагоме значення має взаємодія зацікавлених осіб, адже кожна зацікавлена сторона висуває певні вимоги до організації, впливаючи на результати її діяльності, а, отже, і на поведінку організації. Варто звернути увагу на особливості та способи взаємодії стейкхолдерів готелю. Кожна зацікавлена сторона висуває певні вимоги до організації, впливаючи на результати її діяльності, а, отже, і на поведінку організації. Для цього розглянемо форму взаємодії груп стейкхолдерів з готелем. Кожна група має свій вид та спосіб взаємодії відповідно до своїх інтересів.

Проведемо окремий аналіз постачальників готелю Хаятт Рідженсі. ABC-аналіз є важливим методом, який використовується на підприємстві для визначення ключових моментів і пріоритетів. У контролінгу ABC-аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє проводити цілеспрямовані й економічні заходи. Коли виявлені структурні елементи, для важливих процесів негайно можуть бути здійснені ефективні коригувальні заходи. Таким методом, як ABC-аналіз, повинний користатися фахівець із закупівлі і завідувач складом. За допомогою ABC-аналізу в цих сферах діяльності необхідно розділити істотні і несуттєві процеси закупівель і складування. Варто сконцентрувати увагу на матеріалах, що мають велике економічне значення, з метою зниження витрат за рахунок проведення цільових заходів. За допомогою цього способу можна істотно підвищити ефективність закупівельної і складської діяльності.

Ми виділяємо три групи постачальників. А-постачальники - це ті, з якими готель робить приблизно 75 % обігу. Такий обіг дають приблизно 5 % постачальників. В-постачальники (20 %) дають, як правило, 20 % обігу. Для С-постачальників (75 %) обіг складає приблизно 5 %.

Таблиця 2.8

ABC аналіз постачальників готелю «Хаятт Рідженсі Київ» за 2017 рік

Група	Частка в обігу, %	Частка в загальній кількості постачальників, %
A	75	5

В	20	20
С	5	5

До групи А належать постачальники господарських та матеріально-технічних ресурсів готелю, а також постачальники напоїв для продажу, які є в асортиментах барів, міні-бару в номерах та ресторану. Саме продукція цих постачальників переважає в обігу товарів. Проте частка в загальній кількості постачальників складає лише 5 %, тому що постачальники пропонують великий спектр товарів одної категорії. Наприклад, лише один постачальник може забезпечувати готелю всім асортиментом безалкогольної продукції, та лише 2 постачальники алкогольною продукцією. В свою чергу група С складається з товарів часта закупівля та реалізація яких не відбувається, тому частка в обігу та частка в загальній кількості постачальників складає лише 5 %. Кількість постачальників, які братимуть участь у поставках кожного виду товару, залежить від необхідної кількості товарів та кон'юнктури ринку. Ці питання повинні вирішуватися комерційною службою підприємств.

Якщо підприємство закуповує товари в одного постачальника, то можна налагодити тісні ділові контакти й установити взаємовигідні форми ділових відносин, пов'язаних з наданням споживачам знижок з ціни і додатковими формами обслуговування. Однак при цьому значно зростає ймовірність зриву поставок товарів (навіть з незалежних від постачальника причин).

Шляхом виявлення значення окремих деталей для підприємства повинна бути досягнута концентрація зусиль на конкретних заходах щодо закупівлі. Крім того, у такий спосіб можуть бути визначені ключові завдання для системи складування. На підставі даних АВС-аналізу в сфері закупівель повинні бути встановлені нові пріоритети.

А-деталі являють собою дорогі матеріали, що підлягають особливо інтенсивній і ретельній обробці.

В-деталі - це такі матеріали, що характеризуються середніми вартісними величинами. У залежності від їхнього значення з В-деталлями варто працювати, або як з А-деталлями, або як із С-деталлями.

С-деталі являють собою малоцінні матеріали, з якими потрібно працювати інакше, чим з А-деталлями.

Для ефективного управління стейкхолдери на підприємстві, розглянемо ступінь важливості, впливу та зацікавленості груп стейкхолдерів відносно готелю.

Таблиця 2.9

Форма взаємодії групи стейкхолдерів з готелем «Хаятт Рідженсі Київ»

Група стейкхолдерів	Форма взаємодії з готелем
Власники та акціонери	Взаємодіють з підприємством у формі річного звіту, зустрічей, презентацій, корпоративного сайту, бухгалтерських звітів, приймають участь у конференціях
Співробітники	Взаємодіють з підприємством під час проведення зборів, семінарів, корпоративних заходів, проведення анкетування, навчальних тренінгів
Споживачі\клієнти	Корпоративний сайт, контактний центр, анкетування, відгуки та коментарі у книзі пропозицій та різних сайтах, де розміщена інформація про готель, сторінках в соц. мережах
Партнери	Консультації, корпоративний сайт, річний звіт, участь у конференціях, переговори, ділові зустрічі
Інвестори	Річний звіт, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, бухгалтерські звіти, участь у конференціях, ділові зустрічі, публікації у ЗМІ
Органи влади	Консультації, семінари, круглі столи
Місцеві громади	Конференції, круглі столи, соціальні та благодійні програми, публікації у ЗМІ

Готельне підприємство не може існувати незалежно від середовища, в якому воно функціонує, і кінцевий успіх її діяльності залежить від ефективності взаємодії різних груп осіб. Завдання стейкхолдер менеджменту полягає в тому, що готель, як функціонуюче підприємство має коло зацікавлених сторін, які

впливають на його діяльність, або зазнають на себе вплив від цієї діяльності зараз та в майбутньому. Тому розуміння потреб, очікувань та думок заінтересованих сторін, аналіз та збалансоване врахування цих очікувань має принципове важливе значення для діяльності будь-якої організації.

Метою взаємодії з заінтересованими сторонами є правильний вибір напрямку стратегічного розвитку організації та шляху удосконалення її діяльності і досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: організація, її заінтересовані сторони та суспільство.

Стейкхолдери з низьким рівнем впливу та низьким рівнем важливості – другорядні стейкхолдери. Рекомендується виключно залучати цю групу виключно до виконання певних завдань. Група з низьким рівнем залученості та інформованості у проекті.

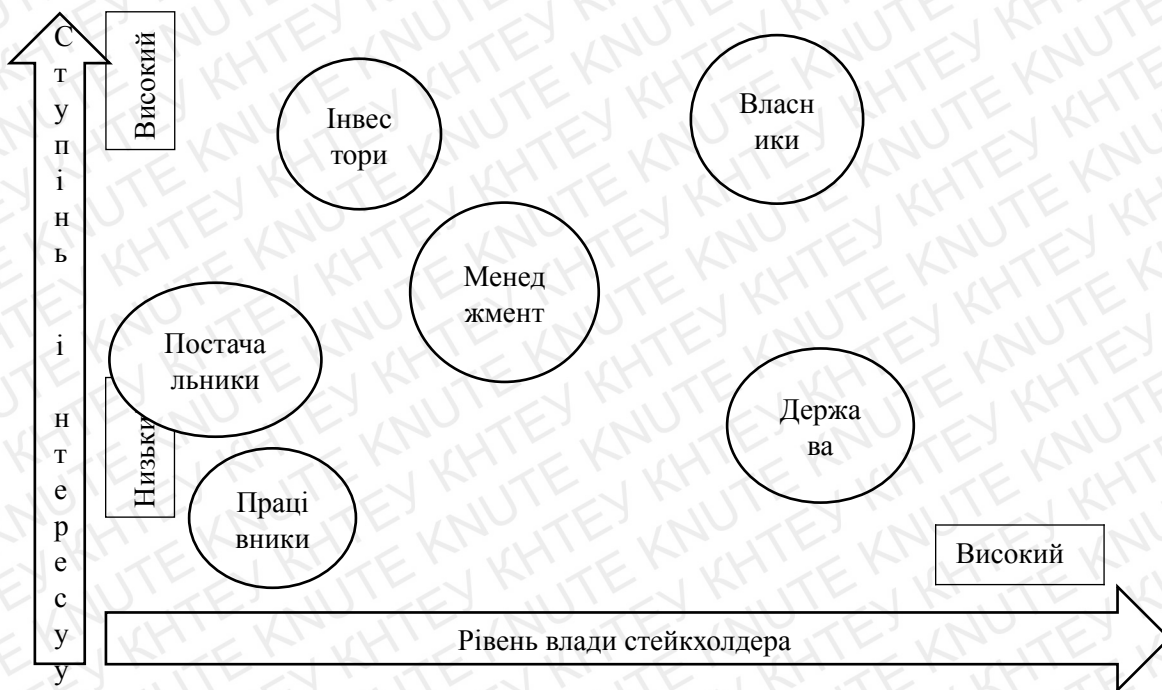


Рисунок 2.9 Ступінь важливості, впливу та зацікавленості груп стейкхолдерів готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Важливим етапом управління групами стейкхолдерів є визначення способів залучення кожного стейкхолдера в діяльність готелю і способів управління його діями. Між компанією та стейкхолдерами відбувається постійний обмін ресурсами. Стейкхолдери роблять сильний вплив на готель, оскільки вони визначають, чи отримає він конкретний ресурс і яким чином він зможе його використовувати. Однією з найбільш простих і доступних є модель "Стейкхолдер" або, як її ще називають, "Призма ефективності". Основна ідея моделі - визначення груп зацікавлених осіб (стейкхолдерів) та виявлення їх інтересів. Виявлені інтереси стейкхолдерів трансформуються в цільові показники, з допомогою яких в подальшому оцінюються результати діяльності компанії. Групи зацікавлених осіб в моделі включаються: акціонери, клієнти, працівники компанії. Однак список цим не обмежується коло таких зацікавлених осіб і набір індикаторів для кожної конкретної організації є індивідуальним.

Після визначення інтересів основних груп стейкхолдерів готелю необхідно вибрати індикатори, що дозволяють встановити, чи досягла компанія цільових показників, тобто чи задоволені інтереси кожної групи. Розглянемо інтереси зацікавлених сторін в готелі Хаятт Рідженсі.

Таблиця 2.10

Модель "Стейкхолдер" на прикладі готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Тип стейкхолдера	Основні інтереси	Показники які цікавлять
Споживачі, клієнти	Задоволення потреб	Якість, цінова політика, рівень сервісу, наявність відповідних послуг, клас та статус готелю
Акціонери	Дохід від інвестицій	Вартість компанії, для ринку, прибуток
Співробітники	Заробітна плата, робочі умови	Рівень оплати праці, соц. пакет, умови праці, професійне зростання
Держава	Економічне зростання, соціальний розвиток	Податки, занятість населення, дотримання законів
Громадськість	Благополуччя соціального та економічного оточення	Зниження рівня відходів, забруднення, реалізація соціальних програм
Постачальники	Реалізація продукції, реклама	Вчасна оплата, заключення договорів, реклама товарів

Тож яким чином стейкхолдери можуть впливати на готельне підприємство? Проаналізуємо інтереси і можливості впливу на компанію для основних типів стейкхолдерів.

Таблиця 2.11

Спосіб впливу груп стейкхолдерів на готель «Хаятт Рідженсі Київ»

Тип стейкхолдера	Спосіб впливу на готель
Споживачі, клієнти	Відмова від купівлі послуг з розміщення, вимога зниження цін, вимога покращення послуг та рівня обслуговування
Акціонери	Вилучення основного капіталу, заміна топ-менеджменту
Співробітники	Зниження продуктивності праці, недотримання трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку, вимога підвищення оплати праці
Держава	Зміна податків, законодавче регулювання ведення бізнесу, фінансова та інформаційна підтримка
Громадськість	Вимога щодо покращення впливу на оточуюче середовище
Постачальники	Зміна умов договору, зміна ціни на закупівлю продукції

Способи впливу на підприємство відрізняються залежно від групи стейкхолдерів, рівня їх зацікавленості та впливу.

2.3. Аналіз ефективності стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency"

Аналіз зацікавлених осіб дозволяє визначити інтереси всіх стейкхолдерів, які можуть вплинути на організацію, виявити складнощі, які можуть перервати розвиток підприємства або знизити його успішність; виділити ключових осіб, виділити їх групи, визначити правила та принципи комунікації протягом всього життєвого циклу підприємства та спланувати дії для зниження негативного впливу, стейкхолдерів на організацію. Аналізування зацікавлених сторін передбачає собою з'ясування поглядів, інтересів та ставлення груп стейкхолдерів до розвитку підприємства та досягнення цілей. Виділяють близькі зацікавлені сторони: акціонери, менеджери, працівники організації, постачальники сировини,

матеріалів та споживачі продукції та далекі зацікавлені сторони: держава, суспільство.

Основні зацікавлені сторони - це ті, без яких організація не зможе виживати та розвиватися. До основних зацікавлених сторін відносяться держава (податковий та законодавчий вплив), споживачі та постачальники. Другорядні зацікавлені сторони - це ті, без участі яких організація може існувати: різні співтовариства і деякі менеджери самої організації.

Активні зацікавлені сторони - це ті, хто виявляє бажання брати участь в діяльності організації: менеджери, працівники, а також деякі зовнішні організації (наприклад, захист оточуючого середовища та ін.). Пасивні зацікавлені сторони - це ті, хто не виявляє ніякого бажання брати участь у будь-якій діяльності організації: акціонери, уряд, місцеві співтовариства. Але така позиція пасивних зацікавлених сторін не означає, що вони менш авторитетні для організації, вони тільки не беруть активної участі в розробці та реалізації стратегії організації.

Проведемо ABC аналіз та складемо карту стейкхолдерів, щоб відобразити різні відносини зі стейкхолдерами за допомогою яким люди впливають на підприємство, а підприємство в свою чергу впливає на людей. ABC аналіз є методом який відображає ресурси фірми у вигляді груп стейкхолдерів, залежно від їх впливу на підприємство. В основі класифікації лежить принцип Парето.

Здійснивши аналіз груп стейкхолдерів Хаятт Рідженсі Київ, ми можемо визначити, що категорія «D», до якої входять власники компанії та акціонери має найбільшу значимість, впливовість та зацікавленість для підприємства.

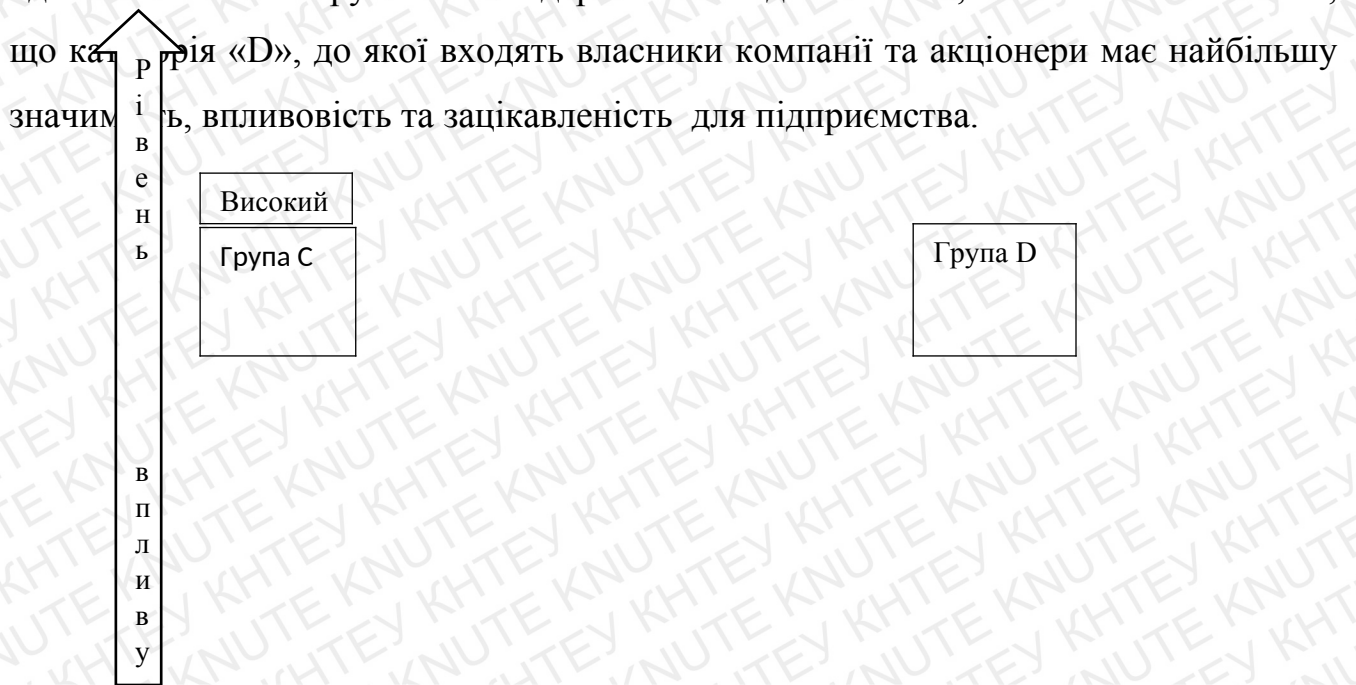




Рисунок 2.9. Карта стейкхолдерів готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Розглянемо кожну групу окремо. Група А: організація практично не витрачає зусиль на цю групу. Ці стейкхолдери не становлять жодної загрози, оскільки відсутня заінтересованість і влада. До цієї групи можна віднести ЗМІ, громадськість.

Група В: ця група має високу заінтересованість, але не має достатньої влади, тому їх потрібно лише тримати в курсі подій. До цієї групи належать співробітники, топ-менеджмент і суспільство. Ці групи стейкхолдерів проявляють високий інтерес до діяльності підприємства, адже від успішної діяльності підприємства залежить фінансова вигода, кар'єрний зріст та успішність працівників.

Група С: ця група може або не може розуміти свого впливу на підприємство і через низький інтерес до подій.

Група D: компанія повинна намагатися задовольнити цю групу в першу чергу, оскільки вона має владу впливати на організацію і існує ймовірність, що вона зможе використовувати свою владу. На сам перед в цю групу входять власники компанії та акціонери. Також сюди відносять споживачів послуг, адже ця група зацікавлена в ефективному функціонуванні підприємства, оскільки дане підприємство послуги з розміщення і відповідно від них залежить прибутковість підприємства.

Розглянемо інший метод для аналізу стейкхолдер менеджменту. Використаємо SWOT-аналіз груп стейкхолдерів, таких як акціонери, постачальники, співробітники, держава та громадськість. Кожна з цих груп має ті чи інші фактори, які можна зарахувати в слабкі чи сильні сторони, можливості чи

загрози. SWOT аналіз - це метод стратегічного планування (метод SWOT аналізу), який дозволяє розділити всі чинники та явища на чотири категорії: сильних (Strengths), слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим. Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства.

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Широка сфера бізнесу • Ефективне керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> • Текучість кадрів • Залежність від іноземних клієнтів
<ul style="list-style-type: none"> • Стійкість на ринку • Зростання прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічний стан в країні • Залежність від тарифів
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення нових інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> • Відмова від купівлі послуг з розміщення, вимога зниження цін, вимога покращення послуг та рівня обслуговування
<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення заробітної плати • Збільшення числа відвідувачів 	<ul style="list-style-type: none"> • Вилучення основного капіталу, заміна топ-менеджменту • Зниження продуктивності праці
<ul style="list-style-type: none"> • Збалансований зріст підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростаючий конкурентний тиск

Рисунок 2.12. SWOT аналіз готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Проводячи цей аналіз, ми можемо виявити ті групи стейкхолдерів на які варто звернути увагу, щоб запобігти негативних наслідків для підприємства. Адже

саме завчасне виявлення слабких сторін має всі шанси перетворити їх на сильні сторони. За даним аналізом ми виявили слабкі сторони серед співробітників, а саме текучість кадрів. Подальшими діями буде розроблення плану, щодо ліквідації цієї проблеми.

Також важливо розуміти впливовість та інтерес до підприємства груп стейкхолдерів. Для цього проведемо аналіз, використовуючи бальну шкалу, паралельно проводячи стратегію поведінки по відношенню до кожної групи.

Розробимо матрицю аналізу стейкхолдерів зацікавлених сторін. Для матриці аналізу використаємо бальну оцінку для оцінювання інтересу стейкхолдерів та вплив ості стейкхолдерів.

Таблиця 2.11

Матриця аналізу стейкхолдерів зацікавлених сторін готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Стейкхолдери, їх базові характеристики	Інтерес до проекту (+, -). Оцінюється за шкалою 1-5 балів	Впливовість стейкхолдерів. Оцінюється за шкалою 1-5 балів	Стратегія поведінки по відношенню до кожного з стейкхолдерів
Споживачі, клієнти	4	4	Надання високого рівня сервісу, наявність відповідних послуг, контроль цінової політики, приділення уваги відгукам
Акціонери	5	5	Підтримувати рентабельність підприємства, бути конкурентоспроможним на ринку
Співробітники	4	1	Рівень оплати праці, соц. пакет, умови праці, професійне зростання
Держава	3	5	Сплата податків, занятість населення, дотримання законів
Громадськість	2	3	Зниження рівня відходів, забруднення, реалізація соціальних програм
Постачальники	4	2	Вчасна оплата, заключення договорів, реклама товарів

Матриця аналізу стейкхолдерів оцінює інтерес до проекту стейкхолдерів та їх впливовість за допомогою бальної шкали відносно значимості групи стейкхолдерів.

Висновки до розділу 2

1. У даному розділі проведено організаційно-економічний аналіз готелю. Проведено дослідження фінансового стану готелю Хаятт Рідженсі Київ. За результатами дослідження можна зробити висновок, що готель є успішним. Адже судячи з динаміки чистого прибутку за 2015-2017 рр. можна зробити висновок, що чистий дохід збільшується з кожним роком. Судячи з цього, прогнозуючи прибуток 2018 року, робимо висновок, що прибуток зросте, порівняно з 2017 роком.

2. Проведено аналіз рентабельності підприємства. За наведеними показниками можемо зробити висновок, що готель Хаятт Рідженсі є рентабельним підприємством. Базуючись на порівнянні двох років, можемо прогнозувати позитивну рентабельність підприємства в наступному році. Порівняно з 2016 роком, рентабельність 2017 року збільшилась на 25,4%. Це було зумовлено збільшенням прибутку на 68 784 грн.

3. Проаналізувавши стейкхолдерів готелю "HyattRegency" були ідентифіковані кола осіб, що мають інтерес до діяльності готелю, ситсематизовано їх за ознаками та групами впливу. Також було проведено оцінку їх цілей та завдань.

4. Розглянувши підприємство готельного бізнесу Хаятт Рідженсі Київ були виділені кола осіб та організацій, що мають інтерес і вплив на діяльність готелю. Такими групами є власники підприємства та акціонери (зацікавлені у фінансовому результаті та репутації підприємства); топ-менеджмент готельного підприємства та співробітники (зацікавлені в заробітній платі та кар'єрному зростанню); клієнти або споживачі послуг (гості готелю, а також люди які користуються послугами

готелю (барів, ресторанів, спа), вони зацікавлені в тому щоб отримати якісні послуги); постачальники різного роду ресурсів (зацікавлені в тому, щоб готельне підприємство закупляло та реалізувало їх продукцію, вчасну сплату); держава.

5. Оцінюючи інтереси та цілі кожної групи стейкхолдерів, виявлено способи взаємодії стейкхолдерів з готелем. Власники та акціонери взаємодіють з підприємством у формі річного звіту, зустрічей, презентацій, корпоративного сайту, бухгалтерських звітів, приймають участь у конференціях. Співробітники взаємодіють з підприємством під час проведення зборів, семінарів, корпоративних заходів, проведення анкетування, навчальних тренінгів. Споживачі (клієнти) виявляють вплив через корпоративний сайт, контактний центр, анкетування, відгуки та коментарі у книзі пропозицій та різних сайтах, де розміщена інформація про готель, сторінках в соц. Органи влади проводять консультації, семінари, круглі столи. Місцеві громади в свою чергу також мають зв'язок з підприємством через соціальні та благодійні програми, публікації у ЗМІ.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ "HYATT REGENCY" М.КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency"

Після того, як були проведені оцінка та аналіз стейкхолдер менеджменту готелю «Хаятт Рідженсі Київ» можна зрозуміти, що одним з основних факторів успіху підприємства є кожен хто може вплинути нього. В ході дослідження готелю «Хаятт Рідженсі Київ» було виявлено, що для того щоб покращити систему стейкхолдер-менеджменту готелю потрібно розробити стратегію управління взаємовідносин з зацікавленими у його діяльності сторонами. Саме Генеральний директор та топ-менеджери департаментів досліджуваного готелю мають здійснювати стратегічне планування стейкхолдер-менеджменту та, як результат, повинна забезпечувати конкурентоспроможне функціонування та розвиток підприємства готельного бізнесу з урахуванням стану стабільності внутрішнього та зовнішнього середовища [34]. Вдало сформована стратегія стейкхолдер-менеджменту готелю «Хаятт Рідженсі Київ» є основним фактором у формуванні стратегії розвитку підприємства та посилює конкурентоспроможність на ринку.

Зокрема, зацікавлені сторони членів команди проекту, клієнтів та периферійних партій визначають подальшу діяльність готелю. Якщо прийняття результатів діяльності підприємства є поганим і сприймається несприятливим, проект може вважатися невдалим. Крім того, якщо зацікавлена особа, яка має значний вплив на ці зусилля, не підтримує його, а негативний вплив зацікавлених сторін не належним чином обчислюється та пом'якшується, цей аспект може принести нереалізовані очікування. Правильне визначення та діагностика того, де

потенційно можуть виникнути проблеми, невдоволеність та відкриті питання, безсумнівно, є критичним для успіху. І оскільки багато хто з цих проблем можуть виникнути унаслідок природних невдоволень людей, тому своєчасна реакція на невдоволеність може виправити ситуацію.

Дослідивши діяльність готелю можна зауважити, що відповідні процеси потребують удосконалення. Такими напрямками є в першу чергу покращення зв'язку зі стейкхолдер групою споживачів, збільшення їх кількості та зростання прибутку. По-друге, покращення умов співпраці з постачальниками готелю з метою знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг. По-третє, мінімізація текучості кадрів та збільшення терміну співпраці працівника з готелем.

Таблиця 3.1

Принципи удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

№ по порядку	Фактори удосконалення	Дії для удосконалення
1	Освіта та комунікації	Якщо протидія, як видається, є результатом дезінформації або обмеженої комунікації, протидією цьому є, інвестування коштів в конкретні груп зацікавлених сторін.
2	Участь та залучення	Якщо зацікавлені сторони почуваються маргінальними або виключеними з процесу, потрібно брати участь у більш активному залученні зацікавлених сторін.
3	Сприяння та підтримка	Коли зміна викликає занепокоєння та невпевненість у зацікавлених сторонах, збільшуйте ресурси, щоб забезпечити емоційну та фізичну / технічну підтримку для допомоги у виконанні змін.
4	Переговори та узгодження	Якщо зацікавлені сторони наділені значним впливом на діяльність готелю, і може завдати значної шкоди вигодам, які будуть реалізовані, цей підхід сприятиме стимулюванню прийняття змін.
5	Маніпуляція	Часто використовується як засіб останньої інстанції, коли інші заходи будуть занадто ресурсоемними або непродуктивними для результатів, цей метод передбачає навмисне обмеження інформації для деяких зацікавлених сторін

Продовження таблиці 3.1

6	Явний та неявний примус	Часто також використовується як крайня міра, коли ставки значно високі та зміна усиновлення може загрожувати виживанню організації, і так далі, такий підхід використовує загрози небажаних наслідків для опонентів
---	-------------------------	---

Стратегічне планування полягає в розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Основною метою стратегічного планування є обґрунтування можливостей та шляхів ефективного функціонування і розвитку підприємства на ринку в довгостроковій перспективі [23].

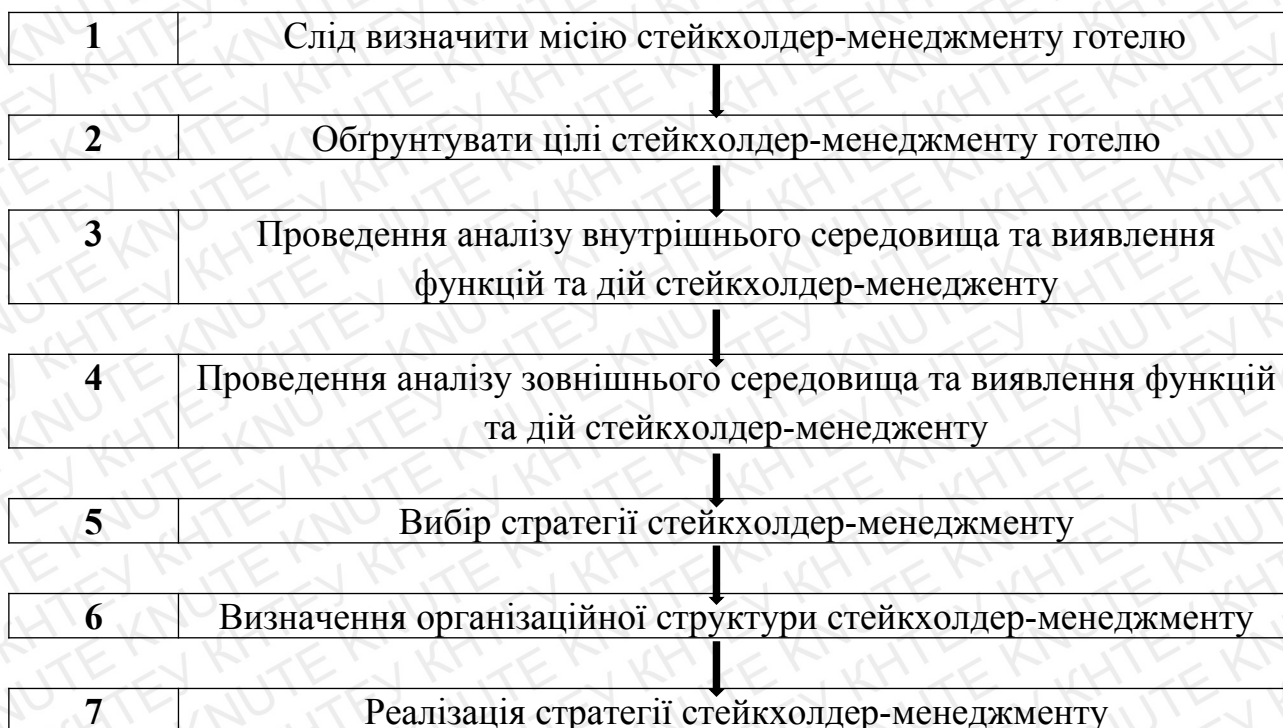


Рисунок 3.1. Характеристика напрямів удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Перший напрям полягає у визначенні місії. Розробляючи стратегічне планування стейкхолдер-менеджменту першою дією є перегляд місії готелю в

цьому контексті. Для того щоб визначити місію потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства. А саме, проведення аналізу можливостей готелю та оцінка внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів готелю (споживачів, постачальників, власників, топ-менеджмент). Місія стейкхолдер-менеджменту підприємства розробляється після завершення і схвалення процесу планування. Стейкхолдер-менеджмент місії підприємства є продовженням стратегічної роботи на підприємстві. Місія стейкхолдер –менеджменту підприємства визначає цільову направленість в роботу підприємства, довгостроковий напрям роботи в сфері стейкхолдер-менеджменту.

Другий напрямок передбачає обґрунтування цілей стейкхолдер-менеджменту. Головним є встановлення цільових показників стейкхолдер-менеджменту. Встановлюючи цілі необхідно визначити тенденції готелю, встановити загальну мету підприємства, визначити індивідуальні цілі та завдання групам стейкхолдерів готелю. Встановлюючи цілі необхідно враховувати інтереси та конфліктність цілей кожної із груп, чітко сформулювати та визначити кількісне вимірювання цілей.

Наприклад, до комплексу цілей стейкхолдер-менеджменту готелю «Хаятт Рідженсі Київ» можна віднести:

- покращення зв'язку зі стейкхолдер групою споживачів, збільшення їх кількості та зростання прибутку;
- покращення умов співпраці з постачальниками готелю з метою знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг;
- мінімізація текучості кадрів та збільшення терміну співпраці працівника з готелем;

Третій напрямок полягає в проведенні аналізу можливостей готелю та аналізу внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Зовнішні стейкхолдери - це фізичні і юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні

впливати на цей розвиток. До числа зовнішніх партнерів (стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і постачальників [24]. Внутрішні стейкхолдери включають менеджерів, службовців, власників і рада директорів або правління, в якому представлені менеджери і власники. Один з найбільш значних внутрішніх стейкхолдерів - керівник вищого рангу.

Наступним кроком є проведення дослідження груп стейкхолдерів та узагальнення отриманих висновків, а також розгляд впливу на підприємство. Форми і методи такого впливу можуть бути різноманітними - реклама, вибір партнера з бізнесу і умов співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби і способи захисту власних економічних інтересів, наприклад, шляхом залучення засобів масової інформації.

Наступним етапом є проектування організаційної структури стейкхолдер-менеджменту. Організаційна функція - це організація процесу управління, вжиття усвідомлених необхідних заходів і дій. Завданням цієї функції є створення структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її ефективної діяльності, досягнення запланованих цілей [28].

Останнім етапом є реалізація стратегії. Ефективне використання стейкхолдер-менеджменту призведе готель до покращення економічних показників. Стратегічний менеджмент формується для передбачення розвитку готельного бізнесу та контролю впливу середовища на підприємство.

Як правило, зацікавлені сторони оцінюються на початок діяльності готелю, коли розробляють план управління зацікавленими сторонами, план комунікації, графік роботи тощо. Хороший менеджер продовжує слідувати ці плани, щоб забезпечити їх точність та актуальність протягом усього життя.

Розуміння напрямів удосконалення стейкхолдер менеджменту допомагають продуктивно структурувати передбачення, організацію та реагування на індивідуальні та групові реакції на впровадження змін у середовищі. З огляду на те, що проекти та програми регулярно структуровані, щоб створювати передбачувані зміни у середовищі, існує чітке накладання та можливість використання практики управління змінами для сприяння успішному здійсненню цих передбачуваних змін.

Розробляючи напрями удосконалення стейкхолдер менеджменту слід фокусуватися на "людському" елементі. Завчасний аналіз та визначення слабких сторін та інструментів, які можуть бути використані, щоб краще допомогти менеджеру реагувати на ці реакції. Це може виявлятися в стилі управління проектом або програмами, інструментами та підходами, які використовуються для управління ініціативою. Наприклад, виявлення можливих негативних впливів на конкретні результати проекту може призвести до збільшення бюджету для фінансування пом'якшуючих зусиль, додаткових завдань для допомоги у прийнятті змін, нових ресурсів для зусиль із комунікації тощо. На прикладі таблиці розглянемо, які погляди на зміни розділяють співробітники.

Таблиця 3.2

Очікування співробітників від змін

Цінності	Очікування
Цінності та бачення	Чи вважають люди, що компанія розділить їх цінності та бачення?
Історія змін	Чи має компанія досвід у впровадженні змін?
Співпраця та довіра	Яке значення має довіра та співпраця для організації?
Культура	Чи є культура прийняття та зміни ризику?
Стійкість	Чи будуть ці зміни успішними?
Нагороди	Чи будуть ці зміни вигідними?
Повага	Чи буде збережено гідність та самоповагу після цих змін?

Для більш детального розуміння ставлення працівників до готелю, слід проводити опитування, електронне анкетування, наради департаменту.

Результати заповнених анкет можна використати для підтримки надходження додаткових ресурсів для вирішення проблем, визначених як такі, що вимагають додаткової уваги. Ризики можуть бути зафіксовані для плану управління ризиками, і повідомлення можуть бути отримані з відповідей.

По-друге, зосередження уваги на аспектах зміни, а не тільки на результатах - це поглиблення обговорення питань, які, можливо, не були визначені безпосередньо як пов'язані зі стійкістю до змін. Для цього потрібно взяти результати анкет та об'єднати результати за рівнем ролі в організації (індивідуальний учасник, менеджер, вищий виконавчий директор, фінансовий відділ тощо).

Потім слід відкрито обговорити сукупні результати з зацікавленими сторонами, які висловлюють зацікавленість у участі в обговоренні та реагуванні на результати. Варто обговорити розбіжності у відповідях та чому вони можуть існувати та запропонувати внесок у прийнятні рішення, що вирішуються для кожного ризику, який виявлено.

Звернемо увагу на продуктивність праці в готелі Хаятт Рідженсі Київ. Даний показник відображає кількість проданих послуг, що припадає на одного працівника.

Продуктивність праці: $ПП = \frac{ВР}{ЧП}$,

де ВР – виторг від реалізації послуг; ЧП – середня чисельність персоналу [19].

$341\ 020 \div 150 = 2273,47$ (кількість проданих послуг на одного працівника).

По-друге, кількість клієнтів готелю також потребує напрямів з удосконалення. Для цього, розглянемо таблицю нижче.

Розглянемо відомості про розміщення осіб за період 2017 року в готелі Хаятт Рідженсі Київ.

Таблиця 3.3

Відомості про розміщення осіб за звітний період 2017 р.

№ пор		Кількість розміщених осіб	Кількість ночівель (ліжко-днів для спеціалізованих засобів розміщування), одиниць
1	Усього	16723	45318
2	З них Діти у віці 0-17 років	-	-
3	Іноземці	8478	24516

Розрахуємо яка кількість номерів завантажена кожного дня. Для цього потрібно кількість ночівель за рік розділити на 12 місяців (1 рік), ми дізнаємося кількість проживаючих кожного місяця. Далі кількість проживаючих кожного місяця розділимо на середню кількість днів в місяці та отримаємо кількість проживаючих за один день.

$$45318 \div 12 = 3776,5 \text{ (к-сть проживаючих кожного місяця)}$$

$$3776,5 \div 30 = 125,88 \text{ (к-сть проживаючих за один день)}$$

Розрахуємо завантаженість у відсотках (у готелі 234 номери). Кількість проживаючих за день розділимо на кількість номерів в готелі.

$$125,88 \div 234 = 0,54 \%$$

Розглянемо прибуток на одне койко-місце. Для цього потрібно чистий прибуток після оподаткування, що залишається на підприємстві не розподіленої в готельних фондах поділити на кількість проданих койко-місць за рік.

Цей показник показує кількість чистого прибутку, що приходить на одне койко-місце. Величина коефіцієнту залежить від кількості чистого прибутку мінус усі витрати і величина проданих койко-місць на добу (у звітний період).

$$341020 \div 45318 = 7,52 \text{ (грн.)}$$

Напрямом удосконалення стейкхолдер-менеджменту Хаятт Рідженсі Київ є покращення зв'язку зі стейкхолдер групою споживачів, збільшення їх кількості та зростання прибутку.

Для покращення взаємодії з стейкхолдер групою споживачів потрібно дотримуватись таких пунктів:

- встановлення диференційованих цін;
- застосування знижок;
- збільшення швидкості обслуговування;
- аналіз динаміки кон'юнктури ринку;
- пошук можливостей виходу на нові ринки, пошук і
- відпрацьовування каналів просування готельних послуг.
- дослідження споживчого попиту
- обробка і систематизація інформації про клієнтів готелю (загальна кількість, терміни проживання, сезон проживання).
- формування клієнтської бази
- аналіз конкурентного середовища готелю.
- аналіз діяльності готелю і його основних конкурентів
- аналіз результатів діяльності готелю за основними техніко-економічними показниками.

Таблиця 3.4

Послідовність заходів з управління маркетинговою діяльністю готелю

1. Аналіз цільових ринків	
1	Аналіз зовнішнього середовища
2	Аналіз клієнтів
3	Аналіз конкурентів
4	Система маркетингових досліджень
2. Пошук цільових сегментів	
1	Визначення місткості ринку і вимірювання попиту
2	Сегментування ринку
3	Вибір цільових сегментів
4	Позиціонування послуг на ринку

Продовження таблиці 3.4

5	Визначення місткості ринку і вимірювання попиту
3. Формування стратегічних маркетингових програм маркетингу	
1) Визначення послуг	
1	1.1) Розробка та апробація нових послуг

2	1.2) Ціноутворення
3	1.3) Реклама і PR (зв'язки з громадськістю)
4	1.4) Прямі продажі
5	1.5) Просування
2) Стратегічні програми маркетингу в різних ринкових ситуаціях	
1	Стратегія входження на нові ринки
2	2.2) Стратегії для зростаючих ринків
3	2.3) Стратегії для глобальних ринків
4. Виконання і контроль стратегічних програм маркетингу	
1	Виконання бізнес-стратегії і програм маркетингу
2	Моніторинг і контроль програм маркетингу

Третім напрямком для удосконалення є покращення умов співпраці з постачальниками готелю. Господарські зв'язки між постачальниками та готелями можуть бути прямими і опосередкованими (непрямими), тривалими і короткостроковими. Прямі є зв'язками, за яких відносини щодо постачання товарно-матеріальних ресурсів встановлюються між готельним бізнесом і постачальниками безпосередньо. Опосередкованими вважаються зв'язки, коли є хоча б один посередник. Постачання можуть здійснюватися змішаним шляхом, тобто як безпосередньо, так і через посередників (дистриб'юторів, агентів, брокерів). Прямі господарські зв'язки для готелів є економічними і прогресивними в порівнянні з непрямими, оскільки вони, виключаючи посередників, зменшують витрати обігу, документообіг, зміцнюють взаємини між постачальниками і готелями. Постачання стають регулярнішими і стабільнішими. Опосередковані господарські зв'язки менш економічні. Вони вимагають додаткових витрат на покриття діяльності посередників.

Потреба в непрямих зв'язках пояснюється тим, що прямі зв'язки вигідні та доцільні в умовах споживання матеріальних ресурсів у великих масштабах. Якщо ж готельне господарство споживає матеріальні ресурси в незначних кількостях, що не досягають транзитної форми відвантаження, то, щоб не створювати в готельному бізнесі зайві товарно-матеріальні запаси, доцільні зв'язки через послуги посередників.

Як прямі, так і опосередковані зв'язки можуть носити тривалий і короткостроковий характер. Тривалі господарські зв'язки - прогресивна форма матеріально-технічного постачання. В цьому випадку готельні господарства мають можливість розвивати на довгостроковій основі співпрацю зі вдосконалення ТМР, зниження їх матеріалоемності, доведення до світових стандартів [21].

Кожен постачальник розглядається з позиції можливості відповідності вимогам. Його устаткування і процеси аналізуються, щоб переконатися у відповідності специфікацій і матеріалів постачальника. Працівники готельного бізнесу повинні мати відповідний професійний рівень і досвід роботи щодо даних стандартів. Устаткування і персонал ретельно перевіряються, їх взаємодія відіграє найважливішу роль в сприйнятті підприємства, як можливого постачальника. Ще одним важливим чинником при виборі постачальника є ціна. Звичайно готельний бізнес має в своєму розпорядженні певний бюджет для здійснення закупівель у постачальників. Проте ціна є тільки одним з трьох ключових факторів, поряд з якістю і доставкою.

Якщо акцент при виборі постачальника падає на найнижчу ціну, то такий підхід носить назву цінового закупівельного варіанта. Коли бюджет готельного господарства на матеріали встановлений, то кожна закупівля проводиться відповідно до даних за планованими і стандартними цінами. Розглядаються варіанти, після чого ситуація аналізується. Якщо ціновий закупівельний варіант більший, ніж розміри бюджету, і ціна закладається у вартість виробництва, то це знижує значення прибутку. Якщо ціновий закупівельний варіант менший за розміри бюджету, то в результаті прибуток зростає.

Бюджет кожного підрозділу, що входить у виробничу структуру, а також загальний виробничий бюджет дають можливість досягти максимальної економії в межах готельного господарства. Крім того, бюджет багато в чому гарантує відсутність закупівель матеріалів, які можуть тільки збільшити складські товарно-

матеріальні запаси, оскільки не використовуватимуться протягом довгого часу, а також чіткий контроль вартості напівфабрикатів, що купують, та їх якості. Інтерес кожного працівника, прибуток якого безпосередньо залежить від виконання бюджету відповідної служби, полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати наявні потужності, економно витратити ресурси і вимагати цього від інших. Сукупність результатів реалізації перелічених можливостей дозволить знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг [21].

3.2. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency"

Заходами з удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency" є :

- 1) є покращення зв'язку зі стейкхолдер групою споживачів, збільшення їх кількості та зростання прибутку;
- 2) покращення умов співпраці з постачальниками готелю з метою знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг;
- 3) мінімізація текучості кадрів та збільшення терміну співпраці працівника з готелем.

Коли стратегія стейкхолдер-менеджменту готелю «Хаятт Рідженсі Київ» визначена слід розподілити функції топ-менеджменту готелю відносно розподілення функцій втілення конкретними зацікавленими особами. Адже кожна група стейкхолдерів має свої інтереси та особливості. Кожна група зацікавлених осіб має орієнтуватись на осіб які є відповідальними за виконання стейкхолдер-менеджменту.

Таблиця 3.5

Функції готелю відносно розподілення функцій втілення конкретними зацікавленими особами готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Група стейкхолдерів	Департамент відповідальний за втілення стейкхолдер-менедженту
Співробітники	Відділ кадрів, фінансовий департамент
Постачальники	Департамент постачання
Конкуренти на ринку	Департамент маркетингу

Основну частину прибутку готель отримує від надання послуг розміщення. Тому стейкхолдер група споживачів (клієнтів) є важливою, адже саме вона приносить прибуток підприємству.

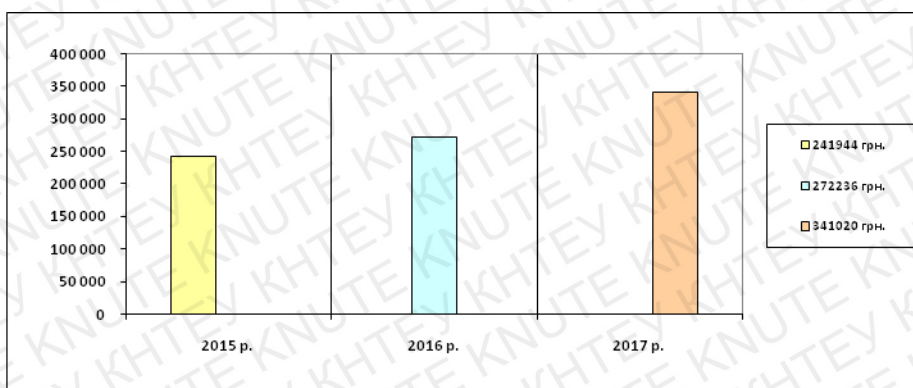


Рисунок 3.1. Чистий дохід від реалізації послуг готелю «Хаятт Рідженсі Київ» за 2015-2017 рр.

Динаміка доходу має перспективу збільшення з кожним роком. Для забезпечення збільшення прибутку дохід від реалізації послуг готелю «Хаятт Рідженсі Київ» у 2018-2019 році слід провести ряд заходів для збільшення стейкхолдер групи споживачів. Середня завантаженість готелю за 2017 рік складає 53%. Для збільшення прибутку необхідно збільшити кількість клієнтів кожного місяця. Для цього слід розвивати взаємодію зі стейкхолдер групою через рекламу, введення пакетів послуг, впровадження системи знижок, збільшення клієнтів закладів харчування готелю.

Переважна частина відвідувачів готелі – це іноземці. Кількість відвідуваних іноземних гостей за 2017 рік складає 8478 осіб, а кількість не іноземних відвідувачів складає 8245 осіб за 2017 рік.

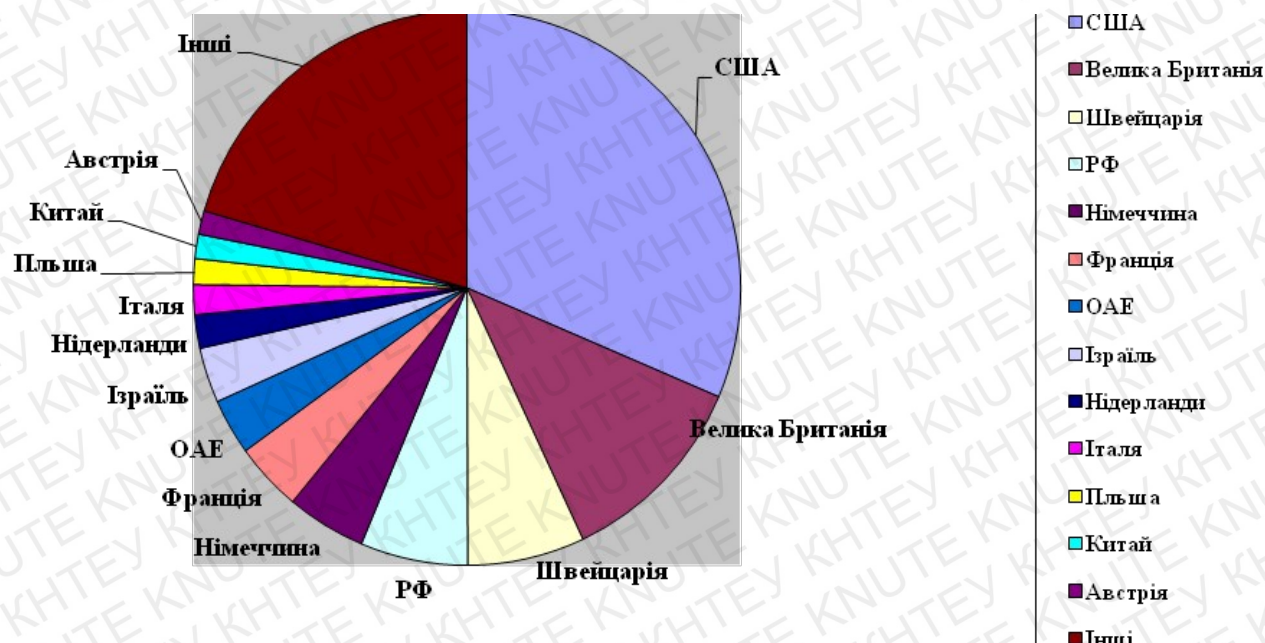


Рисунок 3.2. Розподіл іноземців за країнами світу, з яких вони прибули готелю «Хаятт Рідженсі Київ» за 2017 рік.

Із наведеної діаграми виявлено, що найбільша кількість іноземних туристів є громадянами США, Великої Британії, Швейцарії, Російської Федерації, Німеччини, Франції. Для збільшення кількості клієнтів з тих країн звідки приїхала менша кількість іноземних туристів слід провести ряд маркетингових заходів.

План рекламної кампанії має містити наступні елементи:

- проблема або цільове питання, яке слід вирішити;
- цільова аудиторія і мета реклами;
- загальний напрямок і тема рекламної кампанії;
- план і графік використання ЗМІ;
- оцінка ефективності реклами і стимулювання збуту;
- розробка рекламного бюджету [24].

Готель Хаятт Рідженсі Київ є готелем бізнес класу, який пропонує гостям послуги розміщення, кімнати для переговорів, які необхідні для проведення зустрічей, послуги з поліграфії, друк документів. Готель має безпосередній вплив на клієнта через фактори маркетингу. Ними є готельний продукт, ціна, комунікації, персонал, процес споживання послуг. Ефективна та гармонічна взаємодія споживача з готелем в максимально ефективному використанні цих факторів для досягнення цілей готелю.

Вибираючи послуги готелю, споживач орієнтується на відгуки та рейтинги в соціальних мережах. Важливо вчасно реагувати на скарги від клієнтів, адже лише один невдоволений клієнт може принести збиток готелю. Середня сума коштів, яку споживач готелю Хаятт Рідженсі витрачає при одному візиті складає 50 000 грн. В середньому кількість візитів одного і того ж гостя складає 20. Отже за 20 візитів один гість витратить 1 000 000 грн. Але якщо цей гість після першого візиту залишить невдоволеним, то він в середньому поширить цей відгук 8 особам зі свого оточення, які є потенційними клієнтами готелю. Якщо 8 гостей не скористаються послугами готелями за рік, то готелю отримає збиток у розмірі 8 000 000 грн. З метою завчасного збору інформації та відгуків споживачів використовують електронне опитування. Яке складається з бальної оцінки кожного процесу обслуговування в готелі Хаятт Рідженсі та графа для напису коментарів.

Таблиця 3.3

Анкета опитування гостей «Хаятт Рідженсі Київ»

Назва категорії	Оцінка від 1-10 балів
Процес реєстрації	
Стан номерного фонду	
Загальне враження від готелю	

Продовження таблиці 3.3

Надання послуг в закладах харчування	
Відношення співробітників	
Коментарі:	

За результатами опитування 2017 року, готель Хаятт Рідженсі Київ нараховує 80% позитивних відгуків. Покращення взаємодії зі стейкхолдер групою споживачів готелю призведе до збільшення клієнтів та прибутку у наступних роках.

Наступним фактором є покращення умов співпраці з постачальниками готелю з метою знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг. Розглянемо собівартість реалізованої продукції готелю Хаятт Рідженсі Київ за 2015-2017 рр.

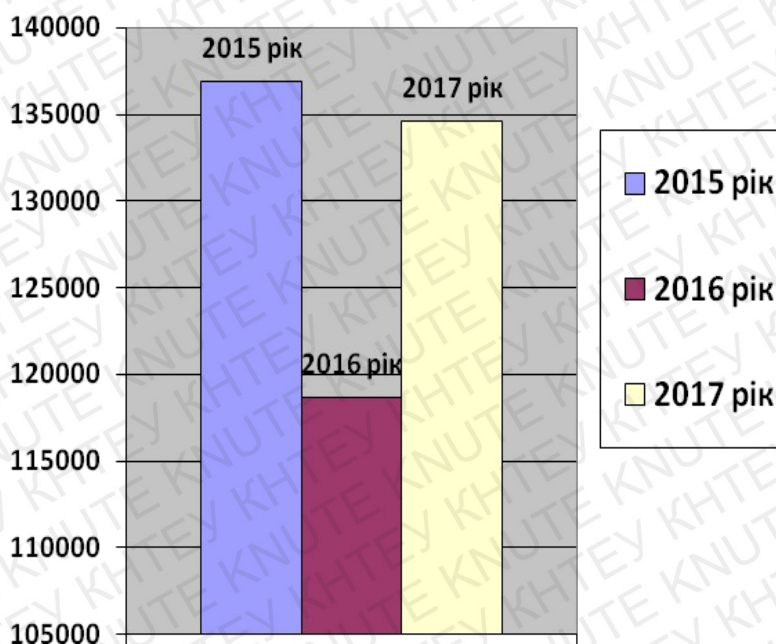


Рисунок 3.3. Собівартість реалізованої продукції готелю Хаятт Рідженсі Київ за 2015-2017 рр.

За рахунок зменшення витрат на собівартість продукції рівень доходу може збільшитись. Для цього слід покращити умови співпраці з постачальниками готелю з метою знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг. Для забезпечення нормальної роботи готель повинен мати в наявності матеріальні ресурси не лише в кількості, необхідній для його повсякденних потреб, але і мати певний запас. У зв'язку з цим у плані матеріального постачання поряд з розрахунками поточних потреб у матеріальних ресурсах враховують також розмір необхідних запасів та їх

залишків на початок і кінець планованого періоду [21]. Матеріальні ресурси займають до 3/5 у структурі витрат на виробництво продукції. Тому зрозуміло значення економії цих ресурсів, їх раціонального використання. На перший план тут виходить застосування ресурсозберігаючих технологічних процесів. Важливо підвищення вимогливості і повсюдне застосування вхідного контролю за якістю надходять від постачальників сировини і матеріалів, комплектуючих виробів та напівфабрикатів. Відомо, що чим більше партія що закуповується сировини, матеріалів, тим більше середньорічний запас і більше витрати, пов'язані зі складуванням цієї сировини, матеріалів (орендна плата за складські помешкання, утрати при тривалому збереженні, утрати, пов'язані з інфляцією, та ін). Разом з тим придбання сировини й матеріалів великими партіями має свої переваги. Знижуються витрати, пов'язані з розміщенням замовлення на придбані товари, із прийманням цих товарів, контролем за проходженням рахунків і ін. Таким чином, виникає задача оптимального обсягу закупівлі сировини і матеріалів.

У поєднанні з традиційними шляхами зниження витрат на виробництво продукції знову виниклі чинники дозволять у комплексі довести витрати виробництва до оптимального рівня.

Для зменшення витрат на матеріальні ресурси готелю слід:
закуповувати продукцію по необхідності її реалізації.

- 1) Співпрацювати з постійними постачальниками задля зменшення витрат та ресурсів на пошук нових;
- 2) Впровадження системи знижок на закупівлю товарів;
- 3) Оптова закупівля;
- 4) Перехід на товари місцевого виробництва.

Третьою програмою заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю "Hyatt Regency" є мінімізація текучості кадрів та збільшення терміну співпраці працівника з готелем.

Загальний термін співпраці співробітника готелю Хаятт Рідженсі Київ

Назва департаменту	Термін співпраці
Департамент їжі та напоїв	1-4 роки
Департамент номерного фонду	1-4 роки
Фінансовий департамент	3-10 років
Інженерно-технічний департамент	2-4 роки
Відділ кадрів	2-5 років

За результатами наведеної таблиці ми виділяємо два відділи текучість кадрів в яких є найбільшою – це департамент їжі та напоїв та департамент номерного фонду. Беручи до компанії кваліфіковано співробітника – це пів справи. Необхідно утримати такого працівника найдовше. Для цього важливо розуміти інтереси групи стейкхолдерів працівників. Врахування їх ставлення до умов праці, задоволення заробітної плати, психологічною атмосферою в колективі, наявність соціального пакету. При високому рівні задоволеності співробітників, компанія отримує не тільки стабільний дохід, забезпечений задоволеним роботою колективом, але і низьку стресогенність, що також позитивно впливає на бізнес в цілому. Таким чином, оцінка задоволеності співробітників дає роботодавцю один із найважливіших показників ефективності діяльності компанії.

Після звільнення кожного працівника, готель витрачає кошти на пошуки та навчання нового. Подальшим негативним фактором може стати невдоволення чи навіть втрата клієнтів. Готель «Хаятт Рідженсі Київ» з повагою відносить до інтересів та вподобань наших постійних гостей, а втрата професійних кадрів до яких гість відносить, як до своїх друзів, може негативно відобразитись у відчутті впевненості гостя у компанії.

Замість того, щоб кожен третій місяць витратити гроші на підготовку нових працівників, що з'являються на заміну тим, що пішли, слід бути частіше розсилати опитування задоволеності працівників. Якщо опитування працівників проводиться кожні шість місяців (або кожні три місяці), це допоможе виявити навіть невеликі проблеми ще до того, як вони вибухнуть катастрофою і стануть причиною втрати робочих одиниць.

Отже, для покращення стейкхолдер-менеджменту даного готелю варто застосовувати стратегічний менеджмент, приділяти увагу розподілу груп стейкхолдерів для здійснення практичного втілення менеджменту відповідно до кожної групи зацікавлених осіб.

3.3. Визначення ефективності пропозицій щодо удосконалення стейкхолдер менеджменту готелю "Hyatt Regency"

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності. Аби бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, діяльність підприємства має бути як результативною, так і ефективною. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі; а ефективність - наслідок того, що правильно створюються ці самі речі. Перше і друге є однаково важливим. Передумовами виникнення потреби в ефективному, раціональному веденні господарської діяльності підприємства є проблема обмеженості ресурсів, з одного боку, і постійне прагнення до зростання результатів його діяльності - з іншого. Саме ефективне використання наявних ресурсів дає змогу задовольнити максимум потреб підприємства й отримати бажаний результат [39].

Економічна ефективність - це досягнення найвищих результатів за оптимальних витрат живої та уречевленої праці. Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те, якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) - результату і витрат [25].



Рисунок 3.5. Економічні показники стейкхолдер-менеджменту готелю

Соціальна ефективність – відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства інтегруючим показником соціальної ефективності є підвищення народного добробуту, якості життя [28]. Готель «Хаятт Рідженсі Київ» здійснює задоволення потреб людей у потребі тимчасового розміщення (готельні послуги) та надає послуги харчування (ресторанні послуги). Результатом цієї діяльності є соціальна ефективність.

Оцінюючи ефективність пропозицій з покращення зв'язку зі стейкхолдер групою споживачів, збільшення їх кількості та зростання прибутку; покращення умов співпраці з постачальниками готелю з метою знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг; мінімізація текучості кадрів та збільшення терміну співпраці працівника з готелем слід виділити найефективніші методи впливу на стейкхолдерів.

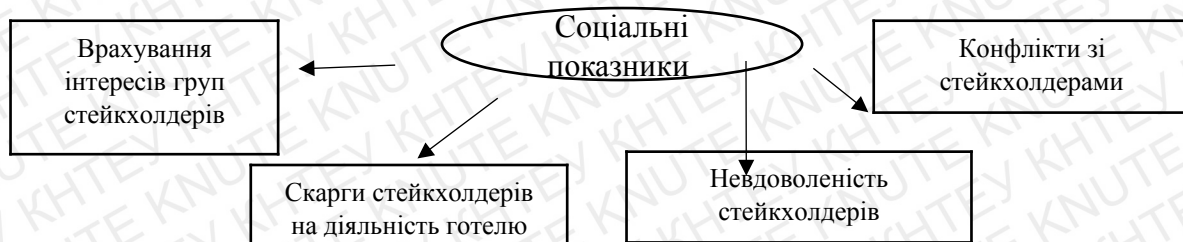


Рисунок 3.6. Соціальні показники стейкхолдер-менеджменту готелю

Динаміка доходу має перспективу збільшення з кожним роком. Для забезпечення збільшення прибутку дохід від реалізації послуг готелю «Хаятт

Рідженсі Київ» у 2018-2019 році слід провести ряд заходів для збільшення стейкхолдер групи споживачів. Середня завантаженість готелю за 2017 рік складає 54%. Для збільшення прибутку необхідно збільшити кількість клієнтів кожного місяця. В середньому 3776,5 осіб проживаючих кожного місяця в готелі, кількість проживаючих за один складає 125 осіб.

Аналіз клієнтів готельних послуг готелю «Хаятт Рідженсі Київ» показав, що варто збільшити маркетингові заходи задля приваблення нових клієнтів із країн Європи, Азії та Південної Америки. Якщо збільшити завантаженість готелю на 10 % кожного року, то це збільшить кількість проданих номерів до 148 за один день.



Рисунок 3.5. Прогнозування динаміки збільшення завантаженості готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Оскільки економічні показники є більш ефективними проведемо розрахунок ефективності заходів щодо удосконалення стейкхолдер-менеджменту. Для цього необхідно виділити напрями для удосконалення, розрахувати необхідні для цього витрати та прорахувати очікуваний дохід.

Таблиця 3.5

Розрахунок показників ефективності заходів удосконалення стейкхолдер-менеджменту «Хаятт Рідженсі Київ»

Напрямок удосконалення стейкхолдер-менеджменту	Необхідні витрати для реалізації, тис. грн	Очікуваний приріст прибутку від показника 2018 р., %
1	2	3
Розробка стратегії стейкхолдер-менеджменту	3000	0,09

Проведення маркетингових досліджень	80000	3,9
Розроблення стратегічного плану заходів щодо вирішення проблем зі стейкхолдерами	9000	0,4
Розроблення стратегічного плану заходів щодо вирішення	8000	0,06
Розподіл завдань щодо усунення проблем зі стейкхолдерами серед працівників	3200	1,4
Реалізація завдань, оцінка ефективності	30000	0,09

В ході аналізу ми виявили, що маркетингові дослідження займають найбільшу частину витрат. Для покращення зв'язку з групою стейкхолдерів споживачів слід витратити 80000 грн. Найменші витрати стосуються додаткової оплати можливої понаднормової праці під час розробки стратегії. Після вирішення проблеми очікується зростання прибутку, але збільшаться витрати на оплату праці.

Також варто оцінити ефективність діяльності організації виходячи із загальної ступеня задоволення інтересів її найбільш значущих стейкхолдерів, оскільки ринкові фактори вартості бізнесу не залежать від дій організації. Такий підхід дозволяє розрахувати загальний показник ефективності діяльності як зважену суму ступенів задоволеності стейкхолдерів:

$$E = w_1 * SS_1 + w_2 * SS_2 + \dots + W_n * SS_n, \text{ де}$$

(1)

E - коефіцієнт ефективності діяльності організації;

w - рівень значущості (вага) стейкхолдери;

SS - ступінь задоволеності стейкхолдери.

Значимість стейкхолдери (w) визначається експертною оцінкою менеджменту виходячи з важливості того чи іншого стейкхолдери для організації.

Необхідною умовою виконання даного рівності є:

$$w_1 + w_2 + \dots + w_n = 1$$

(2)

Сума всіх рівнів значущості стейкхолдерів повинна дорівнювати одиниці.

Зручно буде представити необхідні ваги стейкхолдерів в десятковому вигляді.

Для оцінки ступеня задоволеності стейкхолдерів потрібно дати кількісну оцінку важливості показника для стейкхолдери, виражену в сотих частках. Аналогічно для виконання рівності необхідно, щоб сума всіх часток дорівнювала одиниці:

$$d_1 + d_2 + \dots + d_n = 1$$

(3)

Згідно представленої методики дане відношення має бути менше одиниці, що виконується, коли значення фактичного показника виражено у відсотках від бажаного. Таким чином, співвідношення фактичних і бажаних значень показників бізнес-процесів дозволяє оцінити поточну ефективність діяльності організації за допомогою коефіцієнта E , який завжди буде не більше одиниці:

$$E \leq 1 \quad (4)$$

Таблиця 3.6

Відсоткове зображення даних показників стейкхолдерів готелю «Хаятт Рідженсі Київ»

Стейкхолдер	Показники	Фактичне значення	Бажане значення	Важливість показника (d)
Співробітник	Розмір заробітної плата	30%	100%	0,50
	Регулярність виплат додаткової премії	60%	100%	0,28
	Професійний розвиток	30%	100%	0,20
	Відсутність штрафів за запізнення	100 %	100%	0,02

Продовження таблиці 3.6

Постачальник	Середня відстрочка платежу	20%	100%	0,50
	Задоволеність умовами співпраці	60%	100%	0,50

Власник	Дивідендний вихід	10%	100%	0,43
	Регулярність виплат	25%	100%	0,36
	Приріст вартості акцій за рік	3%	100%	0,21
Топ-менеджмент	Професійний розвиток	70%	100%	0,5
	Задоволеність інтересів	70%	100%	0,5
Споживач послуг	Задоволеність якістю наданих послуг	80%	100%	0,5
	Задоволення ціновою політикою	70%	100%	0,2
	Відсоток вирішених проблем та скарг	40%	100%	0,3
		20%	100%	

Аналіз стейкхолдерів в межах ідентифікації стратегічного простору підприємства 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, 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 [10].

Висновки до розділу 3

1. У даному розділі проведено розроблення напрямів та стратегії управління групами стейкхолдерів для покращення діяльності готелю «Хаятт Рідженсі Київ». Вдало сформована стратегія стейкхолдер-менеджменту готелю є основним фактором у формуванні стратегії розвитку підприємства та посилює конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, зацікавлені сторони членів команди

проекту, клієнтів та периферійних партій визначають подальшу діяльність готелю. Якщо прийняття результатів діяльності підприємства є поганим і сприймається несприятливим, проект може вважатися невдалим.

2. Дослідивши діяльність готелю можна зауважити, що відповідні процеси потребують удосконалення. Такими напрямками є в першу чергу покращення зв'язку зі стейкхолдер групою споживачів, збільшення їх кількості та зростання прибутку. По-друге, покращення умов співпраці з постачальниками готелю з метою знизити виробничі витрати, а також знизити до певного рівня обсяг закупівель і підвищити якість готельних послуг. По-третє, мінімізація текучості кадрів та збільшення терміну співпраці працівника з готелем.

3. Удосконалення стейкхолдер-менеджменту полягає у розробленні стратегічно планування, виявлення стратегічних рішень, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування готелю у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

4. У ході роботи розроблено характеристику напрямів удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю «Хаятт Рідженсі Київ», наведені дії щодо покращення взаємодії зі стейкхолдер групами споживачів, працівників та постачальників для кожної групи відповідно. Також зазначене обґрунтування фінансових показників готелю, виявлені шляхи збільшення прибутку та зазначене прогнозування фінансово-економічних результатів для подальших років.

5. Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності. Аби бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, діяльність підприємства має бути як результативною, так і ефективною [26].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Больботенко І.В. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності / В.Г. Алькема, І.В. Больботенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektivauditorskoji-diyalnosti>.
2. Ареф'єва О.В, Комарецька П. В. Інтереси стейхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №9. – С. 80
3. Волков Ю.Ф. Введення в готельний та туристичний бізнес. – М.: Фенікс, 2003. – 348 с.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
5. Горбонос Ф.В., Черевко Г.В., Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О. Економіка підприємств : підручник / LinkКиїв : Знання, 2010. 463 с.
6. Гаркавенко С.С. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /- К. : Лібра, 2004. - 279 с.
7. Дудар, Т. Г. Основи логістики [Текст] : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – К. : ЦУЛ, 2012. – 176 с.
8. Захарченко В.І., Корсікова Н. М., Меркулов М.М. «ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Теорія і практика в умовах трансформації економіки». - 2012.
9. Зуб, А. Т. Управління проектами: підручник і практикум для академічного бакалаврату / А. Т. Зуб. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 422 с. - (Серія: Бакалавр. Академічний курс). - ISBN 978-5-534-00725-1.
10. Іенекенс Ж. Менеджмент в умовах ринкової економіки. Теорія і практика / Ж. Іенекенс. – Київ : Вища шк., 2005. – 206 с
11. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. - К. : Знання, 2008.

- 679 с.

12. Лойко О.Т. Туризм і готельне господарство Навчальний посібник. - Томськ: Видавництво ТПУ, 2005. - 152 с.
13. Лук'янов, В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування [Текст] : навч. посібник / В. О. Лук'янов, Г. Б. Мунін. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ : Кондор, 2012. – 346 с.
14. Липчук В. , Маркетинговий аналіз Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2007 .- 216 стр.
15. Мазур О.С. Ринкове ціноутворення Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 480 с.
16. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В.. — Навч. посіб. / К. : Центр учбової літератури, 2013. — 304 с.
17. Матковський С. О., Гринькевич О. С., Сорочак О. З., Гальків Л. І., Прокопович-Павлюк І. В. Статистика підприємств : навчальний посібник / За ред. С. О . Матковського. – 3-тє вид., стереотипне – К., Алерта, 2017. – 560 с. (з додатками).
18. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств [текст] : підручник / О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук - К. : «Центр учбової літератури», 2013. - 504 с.
19. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 344 с.
20. Роглев Х.Й. Готельний менеджмент: навч. посіб. - К., Видавництво 2004. - с.
21. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства Підручник. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 390 с.
22. Степасюк Л.М., Суліма Н.М., Величко О.В ; За ред.: В. К. Збарського, В. І. Мацибори ; Економіка і фінанси підприємства [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Національний університет біоресурсів і

природокористування України. - К. : ЦП "Компринт", 2013. - 300 с.

23. Строченко Н., Кобилянська І. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. для студентів екон. напрямку підгот. ден. та заоч. форм навчання освіт.-кваліфікац. рівня "Бакалавр"/Сум. нац. аграр. ун-т. - Суми : Сум. нац. аграр. ун-т, 2015. - 271 с.

24. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. – Економіка і фінанси підприємства : підручник / Львів : Магнолія 2006, 2014. – 406 с. – (Вища освіта в Україні).

25. Редкол Т. І. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.

26. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посіб-ник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

27. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.

28. Шандова Н.В., Жосан Г.В.; Соціальна відповідальність : навч. посіб. / Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон : Вишемирський В.С., 2015. - 306 с.

29. Cameron, B.G.; Seher, T.; Crawley, E.F. (2011). "Goals for space exploration based on stakeholder value network considerations". *Acta Astronautica*. 68 (11–12): 2088–97. doi:10.1016/j.actaastro.2010.11.003.

30. Clarkson M.B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance//*Academy of Management Review*. 20.No 1.2000-117.

31. Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*. *Academy of Management*. 20 (1): 70–71.

32. Evan W.M., Freedman R.E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In Cryssides G.D. and Kaler J.H. (eds). *An Introduction to Business Ethics*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 254-266

33. Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman,

Boston.

34. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., Ne Colle, S. Stakeholder Theory. The state of the art // books.google.com
35. Friedman, Andrew L.; Miles, Samantha (2002). "Developing Stakeholder Theory". Journal of Management Studies.
36. Fletcher, A.; Guthrie, J.; Steane, P.; et al. (2003). "Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization". Journal of Intellectual Capital.
37. Jones, T., Wicks, T. (1999). Convergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review, 4: 887–910
38. Mendelow, A.L. (2008) «Information Systems Planning: Incentives for Effective Action», Graduate School of Management, Kent State University, USA, pp. 245-254.
39. Mendelow A. Proceedings of 2nd International Conference on Information System. Cambn'bge, MA, 2001.
40. Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". Academy of Management Review.
41. Newbould, G. and Luffman, G. (1989), Successful Business Politics, Gower, London, p. 78.
42. Phillips, Robert (2003). Stakeholder Theory and Organizational Ethics. p. 66. ISBN 1576752682.
43. Post, J.E., Preston, L., Sachs, S. (2002), «Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press, California, p. 320.
44. Savage, G.T.; Nix, T.W.; Whitehead, C.J.; Blair, J.D. (1991). "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders". The Executive. 5 (2): 61–75. JSTOR 4165008.
45. Turner, J.R.; Grude, K.V.; Thurloway, L. (1999). The Project Manager As Change Agent: Leadership, Influence and Negotiation. McGraw-Hill Book Co Ltd. ISBN 9780077077419.

46. Ст. 14 ПКУ від 02.12.2010 № 2755-VI
47. ISO 26000. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.csrjournal.com>
48. Stakeholder Analysis [Electronic resorse]. – Access mode :
<http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>.
49. Stakeholder Analysis [Electronic resorse]. – Access mode :
<http://powerbranding.ru/biznesanaliz/stakeholders>