

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СТЕЙКХОЛДЕР МЕНЕДЖМЕНТ РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «МІРАЖ»,
с. СОФІЇВСЬКА БОРЩАГІВКА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Баталової
Ксенії Олександрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Охріменко Алла
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентці
Баталовій Ксенії Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Стейкхолдер менеджмент ресторанно-готельного комплексу «Міраж», с. Софіївська Борщагівка, Київська область.**

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року.

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад стейкхолдер менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стейкхолдер менеджменту суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади реалізації стейкхолдер менеджменту суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади стейкхолдер менеджменту суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу

1.1. Сутність та зміст стейкхолдер менеджменту

1.2. Значення стейкхолдер менеджменту для суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу

Розділ 2. Діагностика стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж», с. Софіївська Борщагівка, Київська область

2.1. Передумови реалізації стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу

2.2. Аналіз впливу стейкхолдерів на діяльність ресторанно-готельного комплексу

2.3. Оцінка результативності стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу

Розділ 3. Удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж», с. Софіївська Борщагівка, Київська область

3.1. Обґрунтування програми удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу

3.2. Визначення ефективності пропозицій з удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. 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>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програми Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняла до виконання студентка _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка мігістратури Баталова Ксенія Олександрівна підготувала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Стейкхолдер менеджмент ресторанно-готельного комплексу «Міраж», с. Софіївська Борщагівка, Київська область» відповідно до поставленого завдання.

В першому розділі «Теоретичні засади стейкхолдер менеджменту суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу» обгрунтовано сутність та зміст стейкхолдер менеджменту і показано значення стейкхолдер менеджменту для суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу.

У другому розділі «Діагностика стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж», с. Софіївська Борщагівка, Київська область» розкрито передумови реалізації стейкхолдер менеджменту, проведено аналіз впливу стейкхолдерів на діяльність ресторанно-готельного комплексу та предсталено оцінку результативності стейкхолдер менеджменту розглянутого суб'єкта бізнесу.

На основі розкриття теоретичних засад та аналізу практичних аспектів стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж», у третьому розділі запропоновано програму удосконалення стейкхолдер менеджменту та здійснено визначення ефективності пропозицій з удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж».

Мета та задачі випускної кваліфікаційної роботи Баталової К.О. досягнуті і вона рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки

Баталової К.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2020 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади стейкхолдер менеджменту суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу	11
1.1. Сутність та зміст стейкхолдер менеджменту	11
1.2. Значення стейкхолдер менеджменту для суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу	15
Розділ 2. Діагностика стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж», с. Софіївська Борщагівка, Київська область	21
2.1. Передумови реалізації стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу	21
2.2. Аналіз впливу стейкхолдерів на діяльність ресторанно-готельного комплексу	27
2.3. Оцінка результативності стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу	35
Розділ 3. Удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж», с. Софіївська Борщагівка, Київська область	43
3.1. Обґрунтування програми удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу	43
3.2. Визначення ефективності пропозицій з удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу	50
Висновки	52
Список використаних джерел	57
Додатки	63

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємство є пулом численних відносин і комунікацій. Саме їхня якість і надійність значною мірою визначають здатність підприємства до підтримки тривалого життєвого циклу та досягнення успіху в конкурентній боротьбі, здатність до проривних інновацій або адаптації до мінливих умов. Відносини та комунікації мають формуватися не хаотично, а цілеспрямовано, тому в сукупності з традиційними ресурсами вони стають об'єктами управління в специфічній системі менеджменту – управлінні взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Одним із пріоритетних напрямків розвитку туризму, готельного та ресторанного бізнесу є забезпечення того, щоб вони були орієнтовані на реалізацію поставлених цілей та знаходження механізмів їх досягнення. Важливими є ступінь техніко-економічного аналізу туристичних, готельних і ресторанних послуг та відкритість сучасного ринку при розробці стратегічних планів, розвиток відносин зі стейкхолдерами - зацікавленими сторонами, що суттєво впливає на діяльність окремих компаній та загальний розвиток галузі туризму, готельно-ресторанного бізнесу. Одним із елементів стратегічного управління може стати стейкхолдерно-орієнтована модель управління готельно-ресторанним комплексом.

Проблемам формування теоретико-методологічної бази стейкхолдерської концепції стратегічного управління присвятили свої дослідження такі видатні закордонні вчені, як: О. Вільямсон, М. Дженсен, П. Друкер, Т. Дональдсон, Ф. Котлер, В. Меклінг, Г. Мінцберг, М. Фоллет, Р. Фрімен, Дж. Харісон та ін. Питання становлення системи управління взаємовідносинами із групами зацікавлених сторін, що є частиною корпоративного менеджменту, розглядаються у працях таких українських та російських учених: К. Білоусов, Т. Горохова, А. Гресько, Г. Клейнер, К. Мамонов, Н. Саломатіна, Т. Черната та ін. Зважаючи на те, що наукова база з теми дослідження в даний час знаходиться на стадії формування, існує

необхідність розвитку методології стейкхолдер-менеджменту, що базується на нових теоріях і підходах.

Стейкхолдерська теорія стверджує про необхідність урахування різноманітних інтересів груп зацікавлених осіб у процесі формулювання місії та стратегії розвитку компанії. Активна побудова довгострокових та взаємовигідних взаємовідносин зі стейкхолдерами приносить ефект у вигляді зростання конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку та сприяє інтеграції цілей та принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне управління компанією. Ефективна взаємодія з групами зацікавлених осіб є фундаментальною основою розвитку бізнесу на сучасному етапі.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад стейкхолдер менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу – ресторанно-готельного комплексу «Міраж». Процес дослідження передбачає вирішення наступних **завдань:**

- обґрунтування сутності та змісту стейкхолдер менеджменту;
- розкриття значення стейкхолдер менеджменту для суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу;
- представлення передумов реалізації стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу;
- аналіз впливу стейкхолдерів на діяльність ресторанно-готельного комплексу;
- оцінка результативності стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу;
- обґрунтування програми удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу;
- визначення ефективності пропозицій з удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу.

Об'єкт та предмет випускної кваліфікаційної. Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації стейкхолдер менеджменту суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади реалізації стейкхолдер менеджменту суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу.

Теоретичну базу дослідження становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних учених у галузі готельного господарства, маркетингу, менеджменту, закони України, національні стандарти України про заклади готельного господарства а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких досліджується стейкхолдер менеджмент суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу.

Інформаційну базу дослідження складають публікації та статті в засобах масової інформації; автореферати з дисертацій; навчальні матеріали; матеріали з науково-практичних конференцій; каталоги та сайти готельних підприємств, джерела Інтернет, звітність ресторанно-готельного комплексу «Міраж».

Методи дослідження. Для дослідження були використані наступні методи: загальнонаукові методи, зокрема діалектичний метод пізнання й системний підхід використовуюся для вивчення явищ і процесів становлення розвитку і визначення сутності операційного менеджменту підприємства готельного бізнесу. Методи системної динаміки використані при обґрунтуванні концепції операційного менеджменту підприємства готельного бізнесу. Методи статистико-економічного аналізу використані для дослідження фінансово економічної діяльності ресторанно-готельного комплексу «Міраж»; метод структурного опису та графічного моделювання для аналізу та дослідження операційного менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж».

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

удосконалено:

- теоретико-методологічний та практичний підхід до діагностики ефективності діяльності готельних підприємств на основі стейкхолдер менеджменту, який на відміну від існуючих, спрямований на врахування особливостей діяльності ресторанно-готельних підприємств, пов'язаних з підвищенням прибутку та рентабельності;

одержало подальший розвиток:

- комплексне бачення системи стейкхолдер менеджменту підприємства, що враховує галузеву специфіку – ресторанно-готельний бізнес.

Практичне значення одержаних результатів. Використання результатів дослідження забезпечує підвищення ефективності функціонування стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного підприємства, так і його партнерів (постачальників і посередників). Одержані практичні пропозиції й висновки щодо аналізу стейкхолдер менеджменту полягають у можливості його використання у всіх закладах ресторанно-готельного господарства, зокрема і у ресторанно-готельному комплексі «Міраж».

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

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 16 таблиць, 19 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТЕЙКХОЛДЕР МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та зміст стейкхолдер менеджменту

У науковій літературі можна зустріти різні трактування поняття «стейкхолдери», а також складу осіб, яких можна асоціювати з даним поняттям в кожному конкретному випадку. Багато варіантів визначення терміна «стейкхолдери» засновані на працях Р.Е. Фрімена, який вважається основоположником теорії стейкхолдерів і виділив осіб, що впливають на рішення і дії компанії, і осіб, на яких ці рішення і дії впливають (активна і пасивна сторона) [66]. Дане визначення дозволяє віднести до стейкхолдерів компанії практично будь-яку особу, оскільки не дає чіткого розуміння рівня впливу, спрямованості даного впливу (позитивного або негативного), ясності, чи буде надано такий вплив чи ні.

Однак деякі положення, які складають основу концепції стейкхолдерів Р.Е. Фрімена, можна зустріти і в більш ранніх роботах зарубіжних економістів. Використання терміну «стейкхолдер» зустрічалося в XVII столітті, коли під таким розумілася третя особа, уповноважена приймати ставки. М.П. Фоллетт в своїх працях по управлінню бізнесом [67] виклав ряд положень, що стосуються стейкхолдерів, які в подальшому, через кілька десятиліть, були систематизовані Р.Е. Фріменом в більш струнку теорію.

Ряд концепцій пропонували більш вузьке визначення стейкхолдерів: особи або групи, без підтримки яких організація може припинити своє існування. М. Кларксон в своїх дослідженнях пропонує визначення стейкхолдерів, засноване на наявності ризику [68]. Відзначається, що добровільні стейкхолдери несуть ризику в результаті вкладення різних форм капіталу: фінансового, людського та ін. Інтереси недобровільних стейкхолдерів можуть бути поставлені під загрозу в результаті діяльності

підприємства. Але при цьому без елемента ризику немає так званої «частки», згадуваної в буквальному перекладі поняття «стейкхолдер». Використання поняття ризику для ідентифікації стейкхолдерів звужує їх коло.

Інші визначення закладають в дане поняття більш широкий зміст, розуміючи зацікавленими сторонами всіх осіб, на яких тим чи іншим чином впливає діяльність компанії. Останні включали в себе як живі, так і неживі об'єкти, часом навіть розумово-емоційної конструкції, такі як повага до минулих поколінь і благополуччя майбутніх поколінь [69]. Аналогічним чином П. Чекланд [69] виводить тезу про те, що той, кого зачіпає та чи інша проблема, повинен брати участь в процесі її вирішення. А.А. Томсон та А.Дж. Стрікленд віділяють ряд ознак, які дозволяють ідентифікувати стейкхолдерів: рівень відповідальності, ступінь впливу, ступінь близькості, ступінь залежності, рівень презентабельності (табл. 1.1) [52].

Таблиця 1.1

Ознаки ідентифікації стейкхолдерів [Томсон]

Назва ознаки	Характеристика
Відповідальність	Передбачає визначення кола осіб, перед якими у підприємства є певні зобов'язання (в юридичній, фінансовій або операційної сферах), зафіксовані у вигляді регулюючих документів.
Вплив	Ознака визначення стейкхолдерів, пов'язана з можливістю сприяти або заважати досягненню цілей підприємства. Сюди можна віднести як осіб, наділених владою, так і тих, хто має можливість неформально впливати на підприємство.
Ступінь близькості	Ознака, пов'язана з визначенням кола стейкхолдерів, з якими підприємство взаємодіє найтісніше. Це можуть бути менеджери підприємства, постійні клієнти, а також особи, на які підприємство може впливати в силу свого розташування
Залежність	Дозволяє визначити коло осіб, що відчувають значний вплив підприємства. Це перш за все співробітники, постійні клієнти або постачальники.

У процесі формування відносин з певними зацікавленими групами для підприємства готельного господарства важливі короткострокові взаємодії, з іншими - тривалі. У більшості випадків найбільш важливими групами

стейкхолдерів є співробітники (включаючи керівництво і менеджерів з продажу), споживачі, акціонери, постачальники, дистриб'ютори, фінансові організації, фінансові аналітики, ЗМІ, громадські організації і т. д. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура стейкхолдерів підприємства готельного бізнесу

[28 Ланкар]

Емпіричним шляхом встановлено, що залучення нових споживачів коштує в п'ять-шість разів дорожче, ніж утримання існуючих. Отже, управління, яке враховує, що інтереси споживачів, забезпечує довготривалий прибутковий бізнес.

Менеджмент партнерських відносин – процес створення довготривалих відносин співпраці між партнерами ринку на взаємовигідній основі, з метою підвищення ефективності виробничої і ринкової діяльності підприємства, отримання конкурентних переваг та розширення кола клієнтів. Менеджмент лояльності – процес формування довгострокових відносин довіри між фірмою і клієнтами з метою створення додаткових цінностей для споживача та економічної вигоди для фірми. Пропонується трактувати концепцію

стейкхолдер менеджменту як формування довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди (рис. 1.2).

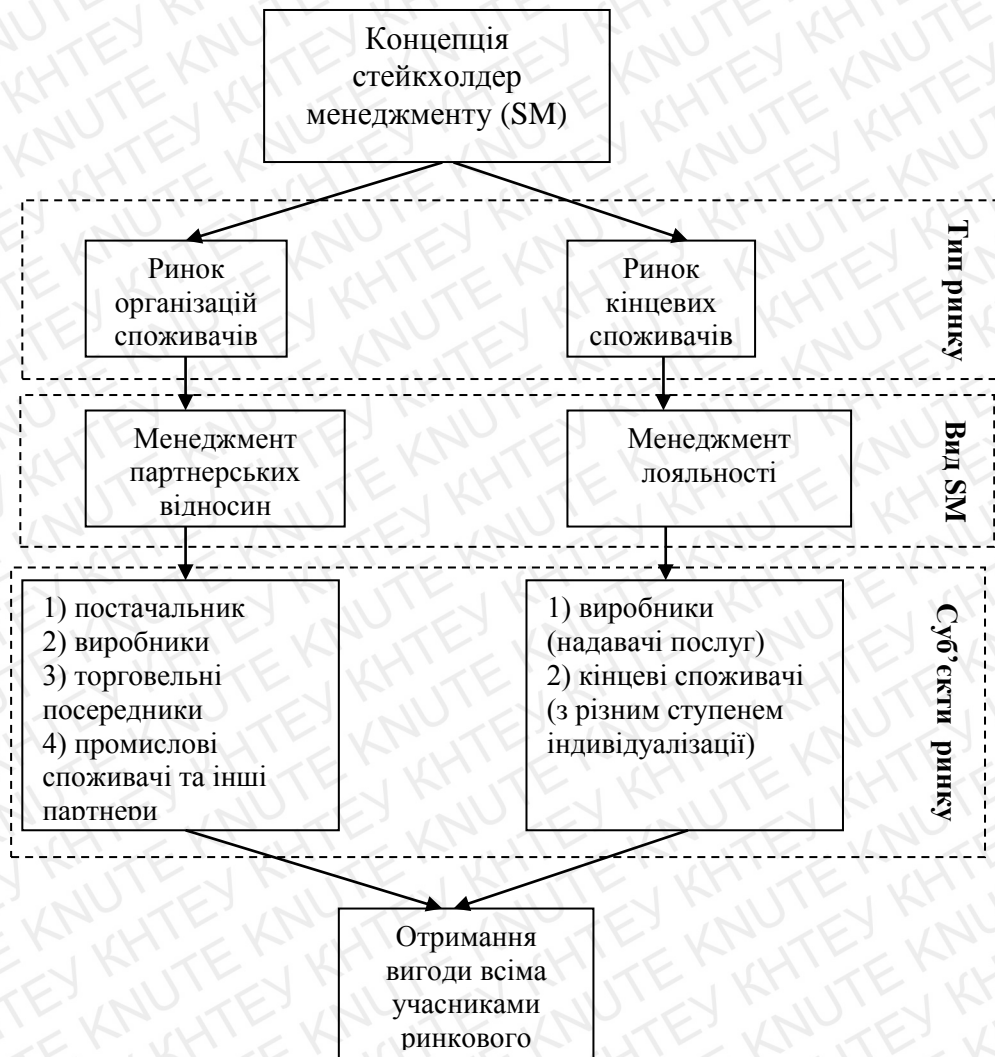


Рис. 1.2. Модель стейкхолдер менеджменту з партнерами [16]

Традиційно процес управління взаємовідносинами стейкхолдерів на підприємстві можна подати у вигляді схеми Мета – Ситуація – Проблема – Рішення, перехід від одного до іншого відбувається за рахунок реалізації управлінських процедур – стадій процесу управління взаємовідносинами стейкхолдерів в готельно-ресторанному комплексі (рис. 1).

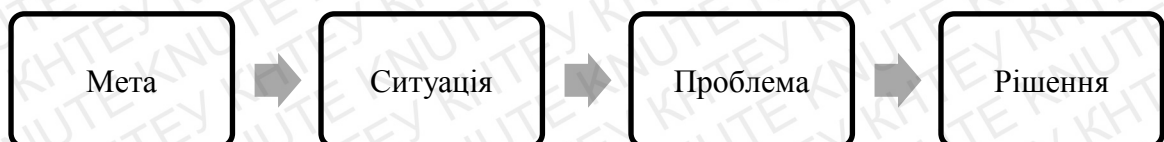


Рис. 1.3. Процес управління взаємовідносинами стейкхолдерів

Мета – досягнення конкретного результату, мети від взаємодії зі стейкхолдером. Цілі в процесі управління повинні мати операційний характер і трансформуватися в конкретні завдання. Вони є орієнтиром для конкретизації використання необхідних ресурсів.

1.2. Значення стейкхолдер менеджменту для суб'єкта ресторанно-готельного бізнесу

Управління підприємствами є набагато ефективнішим і результативнішим, якщо ураховуються інтереси різних зацікавлених сторін стейкхолдерів як зовнішніх: постачальників, покупців (споживачів), інвесторів, дистриб'юторів, фінансові організації, ЗМІ та громадські організації, міністерства, населення, держава, так і внутрішніх: акціонери (власники), топ-менеджери, співробітники, профспілкові організації тощо. Тому побудова системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві має сприяти підвищенню ефективності та результативності його діяльності.

Найбільш загальними для готельно-ресторанного комплексу стейкхолдерами виступають: власники, інвестори та кредитори, постачальники, персонал, клієнти, держава, конкуренти, мас-медіа, кожен з яких має свої інтереси від взаємовідносин з готельно-ресторанним комплексом (рис. 1.4).

Отже, об'єкти управління формують сукупність ціннісних інтересів для готельно-ресторанного комплексу, що визначає необхідність формування взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. Основне завдання керівництва готельно-ресторанного комплексу є переведення об'єктів управління із початкового стану у кінцевий для досягнення поставлених цілей його діяльності, що досягається задоволенням інтересів стейкхолдерів підприємства.



Рис. 1.4. Об'єкти управління системи взаємовідносинами зі стейкхолдерами

У свою чергу готельно-ресторанний комплекс, задовольняючи інтереси стейкхолдерів, задовольняє свої інтереси. Виходячи із загального складу стейкхолдерів, пропонується типова система інтересів підприємства, з приводу яких встановлюються взаємовідносини зі стейкхолдерами (рис. 3). Ступінь задоволеності інтересів підприємства конкретним стейкхолдером визначатиме доцільність подальшої взаємодії з ним.

В роботі Е.В. Камишнікова розглядає основні принципи стейкхолдер-менеджменту, які можна використати і для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу:

1. Взаємовідносини з групами стейкхолдерів необхідно будувати на системній основі, а не автономно. Це обумовлено можливістю наявності антагоністичних відносин між групами зацікавлених осіб і тим, що зміна

сили і вектора відносин з однією з сторін може привести до зміни взаємозв'язків з іншою.

2. Принцип стратегічної орієнтації стейкхолдер-менеджменту передбачає розробку комплексних корпоративних і бізнес стратегій з урахуванням інтересів ключових груп стейкхолдерів. Групи зацікавлених осіб надають всебічну підтримку корпоративному менеджменту в розробці і реалізації стратегій, що базуються на їх цінностях і довгострокових цілях.

3. Принцип колаборації містить розвиток взаємовигідних відносин з зацікавленими особами. Серед інструментів колаборації зі стейкхолдерами можна виділити: програми соціального партнерства, розвитку персоналу, соціальних інвестицій, розвитку територій, відповідального споживання, справедливі контракти, стратегічні альянси та ін.

4. Принцип балансування інтересів стейкхолдерів дозволяє виявити, інтереси яких груп зацікавлених осіб задоволені найбільшою і найменшою мірою, а результати оцінки використовуються для фокусування ресурсів і сил на стратегічно важливих напрямках діяльності. Створює можливості для більш ефективного та екологічного досягнення цілей підприємства. На думку Р.Е. Фрімана [], управління зацікавленими сторонами - це нескінченне завдання балансування і інтеграції численних взаємозв'язків і численних цілей.

5. Принцип проактивного управління в основі стейкхолдер-менеджменту орієнтує керівництво підприємства брати участь у створенні та активно впливати на відносини з зацікавленими особами в процесі стратегічного управління. На відміну від реактивного планування, в рамках якого передбачено адаптацію підприємства до вже сформованої системи відносин зі стейкхолдерами, проактивне планування націлене на випереджаючу зміна параметрів для реалізації стосункового потенціалу.

6. Принцип сталого розвитку передбачає відповідальність керівництва компанії перед широким колом зацікавлених осіб, включаючи місцеву громаду, споживачів, державні та місцеві органи влади. Орієнтація на

досягнення цілей сталого розвитку сприяє розбудові ефективних довгострокових взаємин із ключовими групами зацікавлених осіб і формує інтегрований підхід до прийняття стратегічних рішень.

7. У контексті сталого розвитку важливого значення набуває вимога розкриття інформації керівництвом компанії у нефінансовій звітності, що відповідає принципам прозорості і підзвітності в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами [1].

Отже, застосування стейкхолдер-менеджменту як елементу системи соціально відповідального управління та корпоративного управління суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу формує основу для створення цінності для усіх зацікавлених сторін, які беруть участь у бізнесі.

Основною задачею стейкхолдер-менеджменту є створення сприятливих умов для ведення суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу. Для цього необхідно провести ряд дій, які дозволяють оцінити поточний стан взаємовідносин стейкхолдерами, проаналізувати причини виникнення стану, розставити пріоритети та реалізувати заходи щодо вдосконалення взаємовідносин із зацікавленими сторонами. В деяких випадках проведення заходів, направлених на одну групу, можуть бути присутніми мультипликативний ефект. Зазначені такі заходи повинні бути в пріоритеті в керівництві суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

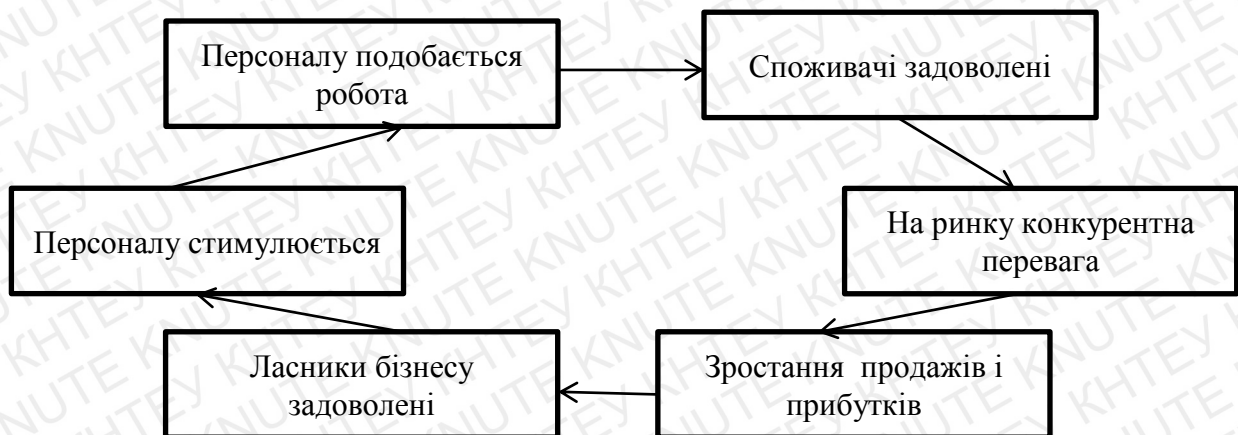


Рис. 1.5. Мультипликативний ефект стейкхолдер менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу [тарськ]

Сутність мультипликативного ефекту в тому, що призводить до досягнення задоволеності цільової групи (співробітники) отриманий позитивний ефект у інших групах (існуючі клієнти, потенційні клієнти, власні компанії), а також ефект від заходів є циклічним, тобто повторюється кілька разів.

Виходячи з вище викладеного, можна говорити про те, що структура стейкхолдер менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу перебуває у складі загального господарського механізму. Ця система стейкхолдер менеджменту суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу містить такі елементи:

- суб'єкти управління;
- мета управління;
- методи обслуговування;
- структура управління суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу;
- функції управління операціями.

Кінцевою метою стейкхолдер менеджменту є створення умов для досягнення цілей господарської діяльності суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу економічними методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу.

Таким чином, стейкхолдер менеджмент суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу - це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на вдосконалення процесу надання готельних і ресторанных послуг з метою максимального задоволення персоніфікованих потреб відвідувачів шляхом поєднання цілей та інтересів усіх задіяних сторін та раціонального використання наукових, трудових, матеріальних, лікувально-оздоровчих та інших ресурсів.

Встановлено, що управління готельно-ресторанним комплексом є набагато ефективнішим і результативнішим, якщо враховуються інтереси різних зацікавлених сторін стейкхолдерів як зовнішніх: постачальників, покупців (споживачів), інвесторів, , фінансові організації, ЗМІ та громадські організації, міністерства, населення, держава, так і внутрішніх: акціонери

(власники), топ-менеджери, співробітники, профспілкові організації тощо. Тому побудова системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в готельно-ресторанному комплексі має сприяти підвищенню ефективності та результативності його діяльності. Визначено, що складовими системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є мета, об'єкт та суб'єкт, принципи, функції, методи, інструменти, спеціалізовані інформаційні системи, нормативно-правове забезпечення.

Обґрунтовано, що процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами складається з етапів: визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація, формування стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, реалізація розроблених стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТЕЙКХОЛДЕР МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «МІРАЖ», С. СОФІЇВСЬКА БОРЩАГІВКА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1. Передумови реалізації стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу

Ресторанно-готельний комплекс «Міраж» розташований в с. Софіївська Борщагівка, Київської області, за адресою: вул. Гагаріна, 6.

Ресторанно-готельний комплекс «Міраж» має зручне місцезнаходження: на березі річки, недалеко від кільцевої траси Києва. Триповерхова будівля ресторанно-готельного комплексу введена в експлуатацію в 1999 році. Номерний фонд складається із 15 номерів на 30 місць, всі номери оснащені відповідно до міжнародних стандартів. У кожному номері є телевізор, міні-бар, лоджія, кондиціонер. Ресторан має 40 посадкових місць.

Ресторанно-готельний комплекс «Міраж» за організаційно-правовою формою – ФОП «Козоренко». Ресторанно-готельний комплекс здійснює свою господарську фінансову діяльність на основі самостійно розроблених та погоджених засновником кошторисів доходів і витрат, виходячи із попиту на послуги. Ресторанно-готельний комплекс «Міраж» здійснює свою діяльність на основі діючого законодавства України і Статуту. Місією ресторанно-готельного комплексу «Міраж» є організація та надання споживачам комплексних ресторанно-готельних комплексних послуг. Метою діяльності є одержання прибутку через різнобічну підприємницьку діяльність. Стратегічними цілями підприємства є утримання позицій на ринку ресторанно-готельних комплексних послуг міста Києва серед 2-х зіркових закладів та його зростання. Загальна кількість персоналу складає 32 особи.

Ресторанно-готельний комплекс «Міраж» має сертифікат відповідності 2 (**) зірки. Технічна характеристика ресторанно-готельного комплексу «Міраж» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Технічна характеристика ресторанно-готельного комплексу «Міраж»

Показники	Одиниці виміру	Фактично
Загальна площа	Кв.м.	1941,8
Житлова площа номерів	Кв.м.	259,5
Кількість номерів	одиниць	15
Середня площа 1 номеру	Кв.м.	17,3
Місткість ресторану	місць	40

Отже, загальна площа ресторанно-готельного комплексу «Міраж» складає 1941,8 кв.м., житлова площа усіх номерів складає 259,5 кв.м, якщо в ресторанно-готельному комплексі кількість номерів – 15, то, відповідно - середня площа 1 номеру 17,3 кв.м., варто зазначити, що за стандартами житлова площа 1-м номера має складати - 9 кв.м, а 2-місного -12, отже за цими показниками ресторанно-готельний комплекс «Міраж» відповідає нормативам.

Матеріально-технічна база ресторанно-готельного комплексу «Міраж» складається із номерного фонду та ресторану. Номерний фонд ресторанно-готельного комплексу «Міраж» складається із 15 номерів на 30 місць, серед них 3 люкси, та 12 двомісних стандартних номерів (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017-2019 рр.

Тип номеру	Кількість номерів
2-місний стандартний	12
люкс	3

За місткістю ресторан ресторанно-готельного комплексу «Міраж» належить до невеликих закладів: зал розрахований на 40 посадкових місць. За ціновою категорією він належить до середньоцінових (в середньому чек

на одну особу близько 500,0 - 600,0 грн.). Диференціація гостей в ресторанно-готельний комплексі «Міраж» характеризується розподілом протягом дня, тижня, сезону. Так, найбільша кількість відвідувачів характерна у обід та 19.00 – 20.00 годин вечора. Щодо днів тижня, то найбільший наплив гостей починається із середи, особливо у четвер та п'ятницю та у вихідні дні. Відповідно вживаються певні заходи щодо підвищення рівня відвідуваності у частково проблемні періоди.

Таблиця 2.3

**Загальна характеристика ресторану
ресторанно-готельного комплексу «Міраж»**

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Вид підприємства	ресторанно-готельний комплекс
Кулінарне спрямування закладу	Європейська, українська кухня
Місце знаходження	Окремий будинок
Контингент споживачів	розсосереджений
Формат закладу	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	40 місць
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
Дизайнерський стиль	Сучасний європейський

Розглянемо виконання експлуатаційної програми ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017 - 2019 роках.

Таблиця 2.4

**Динаміка використання номерного фонду ресторанно-готельного
комплексу «Міраж» за 2018 - 2019 роки**

Показники	Роки:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Кількість номерів, один.	15	15	15	0	0	0,0	0,0
Одноразова місткість, один.	30	30	30	0	0	0,0	0,0
Календарна кількість днів у році, днів	365	365	365	0	0	0,0	0,0

Продовження таблиці 2.4

Показники	Роки:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Пропускна спроможність, л/д	10950	10950	10950	0	0	0,0	0,0
Надано ліжко-діб по факту, л/д	3987	4213	4325	226	112	5,7	2,7
Коефіцієнт завантаження, %	36,4	38,5	39,5	2,1	1,0	5,7	2,7
Обслуговано гостей, осіб	4235	4543	4679	308	136	7,3	3,0
Середній час перебування 1 особи, днів	1,1	1,1	1,1	0,0	0,0	1,5	0,3

У 2019 році в порівнянні із 2018 роком в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» зростає кількість фактично наданих ліжко-діб (із 4213 до 4325 л/д), на основі цього зріс коефіцієнт завантаження із 38,5% до 39,5%. Кількість обслугованих гостей зростає також такими ж темпами: на 3% (із 4543 до 4679 осіб), це говорить про незначне покращення роботи ресторанно-готельного комплексу. Тривалість перебування гостей в ресторанно-готельному комплексі залишилась майже сталою: 1,1 день і є досить низькою.

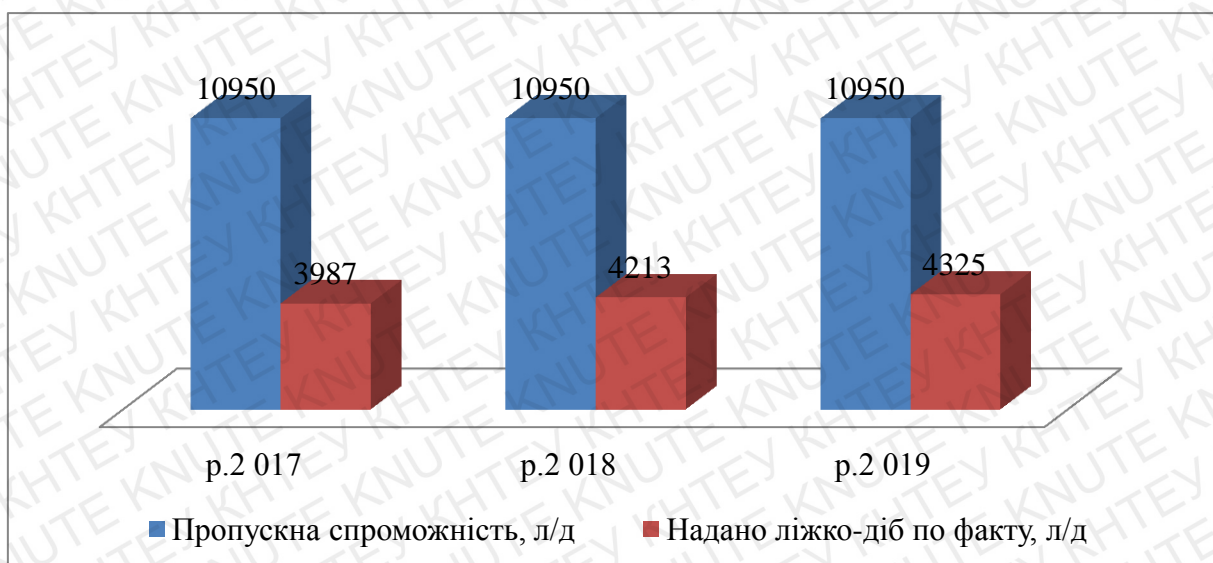


Рис. 2.1. Динаміка показників використання номерного фонду ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017-2019 роках

В табл. 2.5 представлена динаміка показників ефективності роботи ресторану ресторанно-готельний комплексу «Міраж» у 2017-2019 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності роботи ресторану ресторанно-готельний комплексу «Міраж» у 2017-2019 рр.

№ п/п	Показники	Один. виміру	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
						2018 / 2017	2019/ 2018	2018 / 2017	2019/ 2018
1	Кількість місць	місць	40	40	40	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Тривалість роботи в день	год.	12	12	12	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Тривалість обслуговування 1 особи	год.	3	3	3	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Максимальна пропускна спроможність ресторанно-готельний комплексу	осіб, день	160	160	160	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Кількість споживачів послуг в рік	осіб	43900	42185	46725	-1715	4540	-3,9	10,8
6	Кількість споживачів послуг в середньому за день	осіб	120	115	128	-5	13	-4,2	11,3
7	Оборотність 1-го місяця	раз	3,0	2,9	3,2	-0,1	0,3	-3,3	10,3

Отже кількість споживачів ресторанних послуг ресторанно-готельного комплексу «Міраж» є досить значною, в середньому за день 115 - 128 осіб, а оборотність 1-го місяця – 2,9 -3,2.

За 2019 рік в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» було обслуговано 46,7 тис.осіб, таким чином, в середньому в день ця цифра становить 128 осіб, а у місяць – 3954 осіб. Найбільша відвідуваність була у літні місяці – 4286 (липень) особи, а найменша – у квітні – 3508 осіб. В

порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних клієнтів ресторанно-готельного комплексу зросла на 4540 осіб, що становить 10,8%. А якщо порівняти кількість відвідувачів ресторанно-готельного комплексу у 2018 р. в порівнянні із 2017 р., то вона скоротилась на 3,9%.

Чисельність персоналу ресторанно-готельного комплексу складає 32 особи. Аналіз персоналу ресторанно-готельного комплексу показує що весь персонал має професійний досвід та відповідну. Приділяється велика увага особистому індивідуальному розвитку співробітників шляхом організації психологічних тренінгів та відвідування спеціальних фахових курсів. За штатним розкладом на підприємстві передбачено такі посади (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Витяг із штатного розкладу ресторанно-готельний комплекс
«Міраж»**

№ п/п	Назва посади	Кількість одиниць
1.	Директор	1
2.	Заступник директора	1
3.	Головний бухгалтер	1
4.	Адміністратор ресторану	2
5.	Адміністратор готелю	2
6.	Інженер	1
7.	Шеф-кухар	1
8.	Бухгалтер	1
9.	Офіціант	8
10.	Кухар	3
11.	Прибиральниці	4
12.	Покоївки	3
13.	Технічні працівники	2
14.	Охоронці	2
	Разом	32

Управління ресторанно-готельним комплексом «Міраж» здійснює директор. Організація структури ресторанно-готельний комплексного підприємства визначається призначенням ресторанно-готельного комплексу, його місцезнаходженням, специфікою гостей та інших факторів. Вона є відображенням повноважень покладених на кожного працівника. Також структура керування визначається кількістю інженерно-технічних служб,

відділів і залежить від місткості ресторанно-готельного комплексу, його планування, оснащеності інженерно-технічним устаткуванням, наданої йому розряду і номерного фонду.

2.2. Аналіз впливу стейкхолдерів на діяльність ресторанно-готельного комплексу

Стейкхолдерів ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за близькістю можна поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні. На рис. 2.2 відображено їх розміщення.

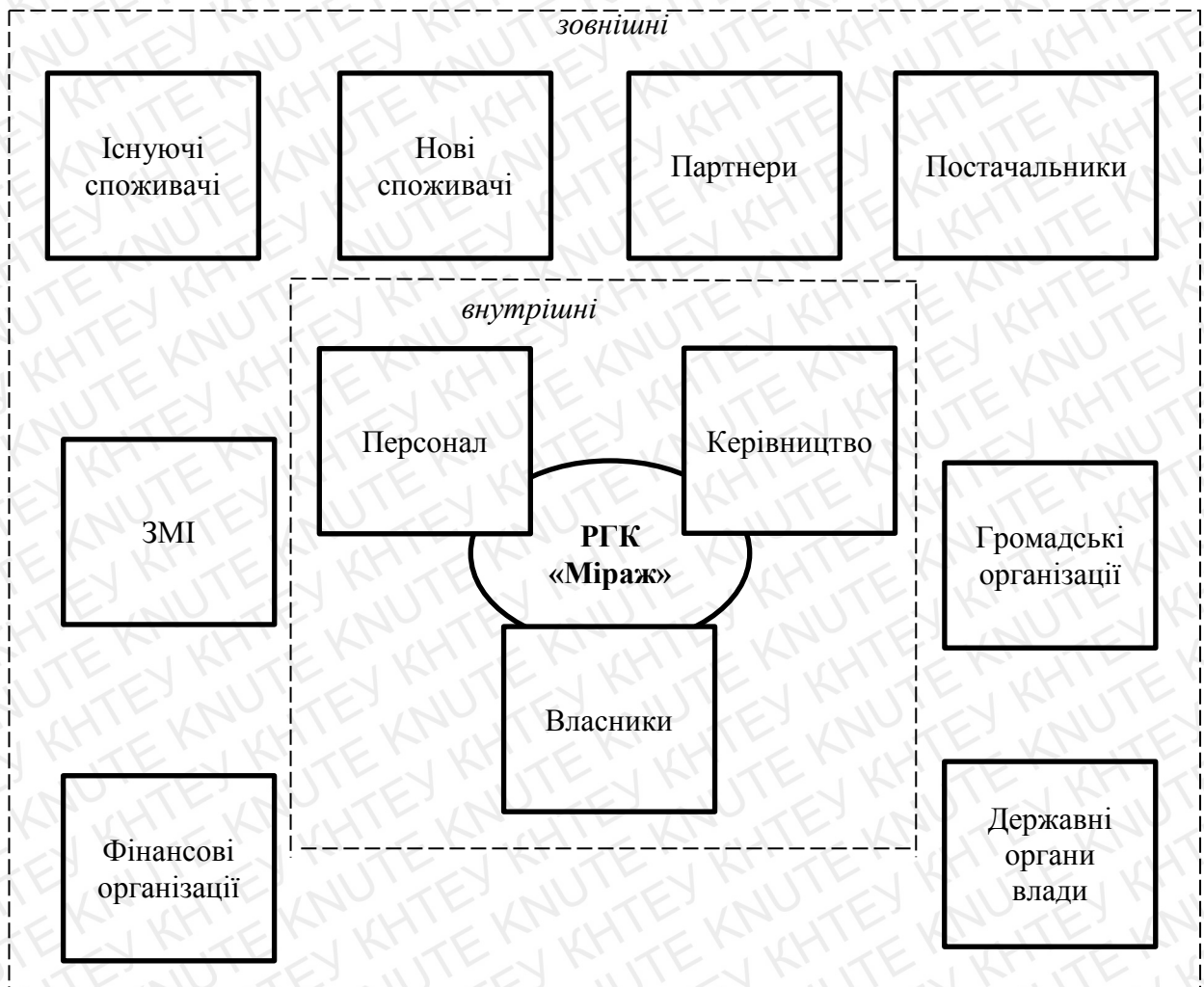


Рис. 2.2. Групи стейкхолдерів ресторанно-готельного комплексу «Міраж»

В ресторанно-готельному комплексі «Міраж» система стейкхолдер-менеджменту передбачає формування комплексу напрямів та заходів, що спрямовані на досягнення внутрішньої збалансованості ресурсів, а також зв'язків з контактними групами зовнішнього середовища. Основні функції що, стосуються стейкхолдер-менеджменту виконує заступник директора:

- формування іміджу закладу;
- взаємодія з державними органами і громадськими організаціями;
- комунікаційний супровід менеджменту;
- участь у маркетингових заходах;
- участь у протидії кризовим ситуаціям;
- робота з пресою;
- реалізація рекламних кампаній;
- здійснення соціальних і культурних програм;
- благодійна діяльність;
- участь у виставках і вивчення досвіду інших готелей.

До його обов'язків також входить поширення різних інформаційних документів, якими є:

- оперативні документи (прес-релізи, прес-кіти, заяви для преси, інформаційні бюлетені, аналітичні довідки, спростування, запрошення на захід, добірки фотографій тощо);
- корпоративні документи (презентаційні буклети, корпоративні газети, періодичні звіти, листи до акціонерів, виклад історії готелю, біографії керівників, слайди, відеофільми, електронна презентація, портфоліо).

Ресторанно-готельний комплекс «Міраж» використовує різні форми діяльності для залучення нових гостей і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа відносяться проведення різного роду заходів. Схематично структуру модель формування стейкхолдер-менеджменту в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» наведено на рис. 2.3.

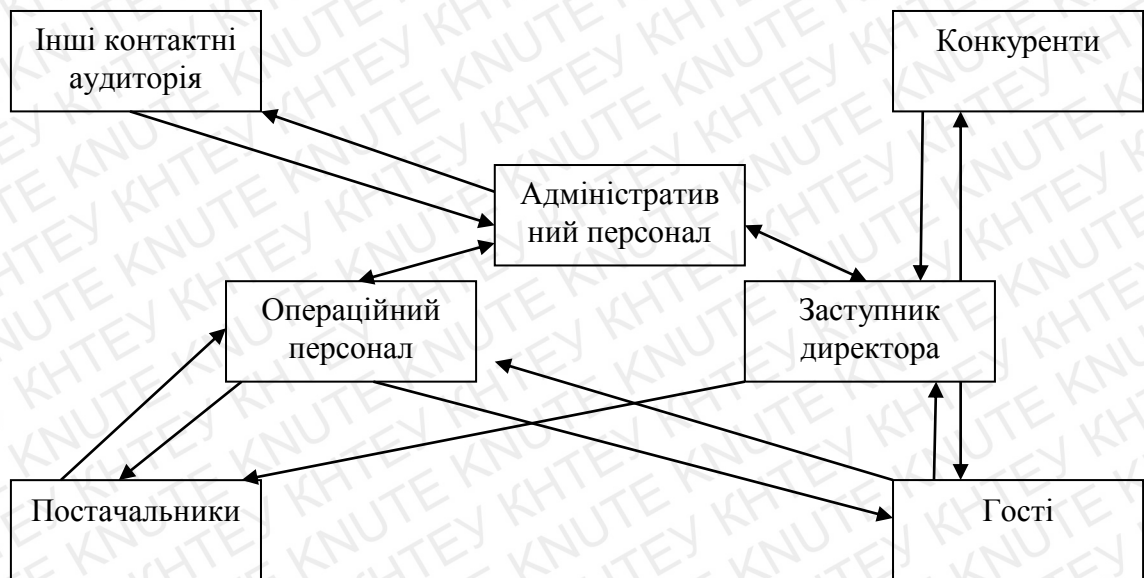


Рис. 2.3. Структурна схема стейкхолдер-менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж»

Як видно з рис. 2.3, в цілому система стейкхолдер-менеджменту досліджуваного підприємства передбачає встановлення тісних зв'язків між окремими підрозділами готелю та зовнішнім середовищем його функціонування. Розподіл фінансування бюджету витрат на збут (вважаємо, що це в основному витрати на зовнішніх стейкхолдерів) наведено нижче в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл витрат на збут (зовнішніх стейкхолдерів) ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017-2019 рр.

Витрати	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Виставки	35	56	85	21,0	29,0	6,0	51,8
Презентації		65	68	65,0	3,0	0	4,6
Опитування гостей	12	18	21	6,0	3,0	5,0	16,7
Рекламні заходи	72	90	39	18,0	-51,0	2,5	-56,7
Інші	15	18	22	3,0	4,0	2,0	22,2
Всього	134	247	235	113,0	-12,0	8,4	-4,9

Як свідчать наведені дані, в цілому найбільша частка бюджету витрат на збут припадає на виставки, презентації та рекламні заходи. Причому, в останні роки спостерігається зростання обсягів та питомої ваги витрат на виствкову діяльність та скорочення на рекламу.

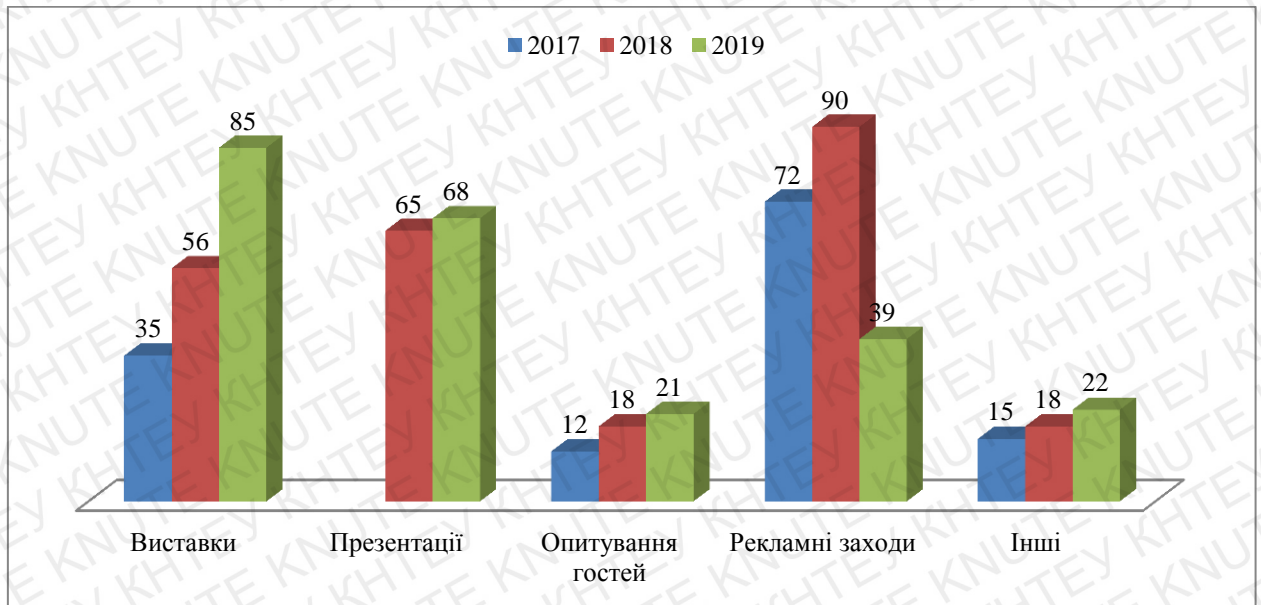


Рис. 2.4. Структура фінансування бюджету витрат ресторанно-готельного комплексу «Міраж»

Керівництво ресторанно-готельного комплексу «Міраж» особливу увагу звертає на поліграфічні рекламні матеріали. Матеріали на виставках, на презентаціях і при вході в готель повинні бути найвищої якості. Це основоположний принцип роботи в області зв'язків з громадськістю. Також ресторанно-готельний комплекс «Міраж» займається спонсорством - підтримкою громадських, культурних, спортивних, релігійних організацій і діячів. Спонсорство можна розглядати як сучасніший варіант добродійності, в якому виразно є видимим прагнення до вигоди, реклами і публіциті. На ці блага готель обмінює свою фінансову і іншу підтримку.

В ресторанно-готельному комплексі «Міраж» проводяться презентації:

а) показ нових книг, журналів, фільмів, телепрограм і інших нових товарів, виробів, послуг публіці, здійснення яких часто пов'язано з рекламно-комерційними цілями;

б) засіб PR, що полягає в представленні запрошеної аудиторії фірми, нововведень, відкриття, премій, нової послуги, створеної готелем.

З метою оцінки впливу стейкхолдерів на діяльність ресторанно-готельного комплексу «Міраж» було проведення вивчення експертної оцінки стейкхолдерів за двома критеріями: ступінь впливу на ресторанно-готельний комплекс «Міраж» та ставлення зацікавленої групи до нього в даний момент.

Відповідно до методики, оцінки мають таке значення: 1 – мінімальне / негативне, 2 – слабе / помірно негативне, 3 – середнє / нейтральне, 4 – підвищене / помірно позитивне, 5 – високе / позитивне. За даними, отриманим в результаті опитування 58 осіб, можна виділити ті, групи які мають найбільший вплив, але погане відношення – група ризику, і групи володіють позитивним ставленням і високою оцінкою впливу – групу опори, також групи з низьким впливом на організацію: групи підтримки (висока оцінка відносини), групи контролю (низька оцінка відносини).

Таблиця 2.8

**Експертна оцінка стейкхолдерів
ресторанно-готельного комплексу «Міраж»**

Група стейкхолдерів	Кількість опитаних осіб	Середня оцінка впливу	Середня оцінка задоволення
Існуючі споживачі	26	5	4
Нові споживачі	7	2	2
Керівництво та власники	3	5	5
Партнери	3	5	2
Співробітники	10	2	5
Постачальники	5	2	4
Державні органи	2	5	1
Суспільство в цілому (представники громадської організації)	2	4	2
Разом	58		

Для представлення результатів оцінки використовується матриця «вплив-відношення», яка показує одночасне розташування стейкхолдерів по усіх оцінках, а також на цій матриці цифрами виділено 4 зони: зона ризику,

зона опори, зона підтримки, зона контролю. Нейтральна зона утворюється між виділеними зонами і представлена в вигляді білого хреста.

	1 Ризик			2 Опора
Вплив		Нові споживачі		Постачальники
				Співробітники
	3 Контроль	Суспільство		4 Підтримка
	Держоргани	Партнери		Споживачі
				Керівництво
	Відношення			

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

Рис. 2.5. Матриця «вплив-відношення» стейкхолдерів ресторанно-готельного комплексу «Міраж»

Отже, на основі проведеної оцінки визначено, що у зоні ризику – нові споживачі, зону опори формують співробітники та постачальники; зона підтримки представлена керівництвом та споживачами; а зона контролю – суспільством, державними органами влади та партнерами. Нейтральна зона, що утворена між виділеними зонами і представлена в вигляді білого хреста – не представлена стейкхолдерами.

Виходячи з даних рис. 2.5 для ресторанно-готельного комплексу «Міраж» важливо скласти стратегічний план співпраці зі стейкхолдерами.

Аналіз взаємодії ресторанно-готельного комплексу «Міраж» зі стейкхолдерами подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз взаємодії ресторанно-готельного комплексу «Міраж» зі стейкхолдерами

Основні категорії стейкхолдерів готелю	Потреби (інтереси), бути задоволені у процесі співпраці	Можливі незручності, проблеми та ризики
Органи влади	Формування нових джерел надходжень до бюджету; Покращення можливостей для організації дозвілля мешканців; Відтворення та розбудова інфраструктури	Необхідність оволодіння новими методами управління; Збільшення витрат на розвиток інфраструктури, системи управління, тощо
Партнери та постачальники	Розширення можливостей для отримання доходів (нові виробничі та комерційні контракти) Створення нових можливостей для розвитку і розширення ефективного бізнесу Збільшення можливостей для міжнародної співпраці	Підвищення вимог щодо зменшення техногенного впливу на довкілля, охорони і відтворення природних ресурсів Посилення конкуренції, додаткові витрати на маркетингові заходи Підвищення юридичної та соціальної відповідальності бізнесу
Громадські об'єднання	Розширення між секторної співпраці, громадського впливу на прийняття управлінських рішень. Нові можливості для задоволення інтересів членів організації у відповідних сферах життєдіяльності Реалізація особистих лідерських та інших амбіцій керівників і членів організацій Загальний розвиток громадянського суспільства	Суспільно-політичні ризики Використання особистих інтересів громадських лідерів на шкоду колективним інтересам громади Брак ресурсної підтримки та/або досвіду в одержанні такої підтримки з альтернативних джерел Невміння застосовувати проектний менеджмент та інші технології
Споживачі	Задоволення потреб Кращий благоустрій; Підвищення якості обслуговування Створення умов для оздоровлення, розвитку, відпочинку	Збільшення навантаження на об'єкти благоустрою Специфічні ризики і незручності

Таким чином, проаналізувавши взаємодію ресторанно-готельного комплексу «Міраж» з основними стейкхолдерами можемо узагальнити, що в менеджменті є розуміння необхідності налагодження співпраці з різноманітними зацікавленими сторонами, оскільки вона є передумовою успішного розвитку. Стратегія стейкхолдер-менеджменту підприємства не

достатньо розроблена. Також варто відзначити деяку фрагментарність і невизначеність у концептуальних питаннях стейкхолдер-менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж». Менеджмент досліджуваного підприємства готельного господарства займається питаннями взаємодії зі стейкхолдерами опосередковано через представників різних департаментів, така взаємодія носить дещо побутовий характер. Отже, налагодження співпраці зі стейкхолдерами є однією з передумов залучення корпоративних гостей ресторанно-готельного комплексу «Міраж», саме тому, розвиток потенціалу формування системи стейкхолдер-менеджменту через його інституалізацію та стратегічне планування має стати одним з пріоритетних напрямів для підприємства.

Провівши SWOT-аналіз стейкхолдер-менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж», можемо відзначити, що серед можливостей досліджуваного підприємства варто виділити наступні: розвиток та розширення існуючого бізнесу за рахунок поглиблення взаємин зі стейкхолдерами; покращення репутації у бізнес - та громадських колах; налагодження співпраці на засадах поваги і взаємодовіри зі стейкхолдерами.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність налагоджених зв'язків зі стейкхолдерами; 2. Позитивна репутація підприємства в бізнес - та громадських колах; 3. Відкритість до співпраці зі стейкхолдерами у різних сферах; 4. Компетентність колективу у співпраці зі стейкхолдерами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегічного підходу до стейкхолдер-менеджменту; 2. Відсутність концептуального бачення стейкхолдер-менеджменту; 3. Слабкий інституційний розподіл, ситуаційність поточного стейкхолдер-менеджменту
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток та розширення існуючого бізнесу за рахунок поглиблення взаємин зі стейкхолдерами; 2. Покращення репутації у бізнес- та громадських колах; 3. Налагодження співпраці на засадах поваги і взаємодовіри зі стейкхолдерами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невизначеність відносин зі стейкхолдерами; 2. Непаритетні умови співпраці зі стейкхолдерами 3. Просування особистих інтересів окремих осіб під виглядом інтересів стейкхолдерів

Серед загроз стейкхолдер-менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» слід особливо виділити невизначеність відносин зі стейкхолдерами; непаритетні умови співпраці зі стейкхолдерами; просування особистих інтересів окремих осіб під виглядом інтересів стейкхолдерів. Проте, більш істотні переваги від можливостей очевидні.

2.3. Оцінка результативності стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу

З метою оцінки результативності стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за 2017 – 2019 роки (табл. 2.11.).

На основі таблиці 2.11, що стосується динаміки основних фінансово-економічних показників ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за 2017 -2019 роки, можна зробити такі висновки:

- чистий дохід у 2018 р. збільшилась на 1112 тис.грн., що становить 2,5%, а у 2019 р. ще зросла на 317 тис.грн., або на 5,7%;

- собівартість у 2018 р. зросла дещо нижчими темпами ніж попередні показники: вона збільшилась на 194 тис. грн., що становить 0,9%, а у 2019 р. вона зросла на 3,8%;

- внаслідок вище перерахованих змін у 2018 р. валовий прибуток збільшився на 919 тис.грн., або на 4,18%, а у 2019 р. ще на 3,8% до 3290 тис.грн.;

- інші операційні доходи та витрати не мають значного впливу на формування прибутку підприємства;

- таким чином, у 2018 році підприємство отримало чистий прибуток у обсязі 1187 тис.грн., або на 1,6% більше ніж у 2017 р., а у 2019 р. – 1196 тис.грн., що на 0,7% більше ніж у 2018 р.

Таблиця 2.11

**Динаміка основних фінансово-економічних показників
ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017 – 2019 рр.**

Показники	2 017	2 018	2 019	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Чистий дохід, тис. грн.	4425	5537	5854	1112	317	2,5	5,7
Собівартість послуг, тис. грн.	2172	2366	2564	194	198	0,9	8,4
Валовий прибуток, тис. грн.	2252	3171	3290	919	119	4,1	3,8
Інші операційні доходи, тис. грн.	45	88	45	43	-43	9,6	-48,7
Адміністративні витрати	698	854	765	156	-89	2,2	-10,4
Витрати на збут	137	247	235	110	-13	8,0	-5,1
Інші операційні витрати	201	716	877	515	160	25,6	22,4
Прибуток від операційної діяльності	1217	1442	1459	225	17	1,9	1,2
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1246	1448	1459	202	11	1,6	0,7
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	224	261	263	36	2	1,6	0,7
Чистий прибуток, тис. грн.	1022	1187	1196	165	9	1,6	0,7

Отже, враховуючи проведений аналіз, можна вважати, що найуспішнішим із фінансової точки зору для ресторанно-готельного комплексу «Міраж» був 2019 р., коли заклад отримав максимальні фінансові результати з поміж 3 років. Заклад «Міраж» не є збитковим, що в цілому, враховуючи негативний вплив зовнішнього середовища є позитивним моментом.

Динаміка основних фінансово-економічних показників ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017 – 2019 рр. показана на рис. 2.6.

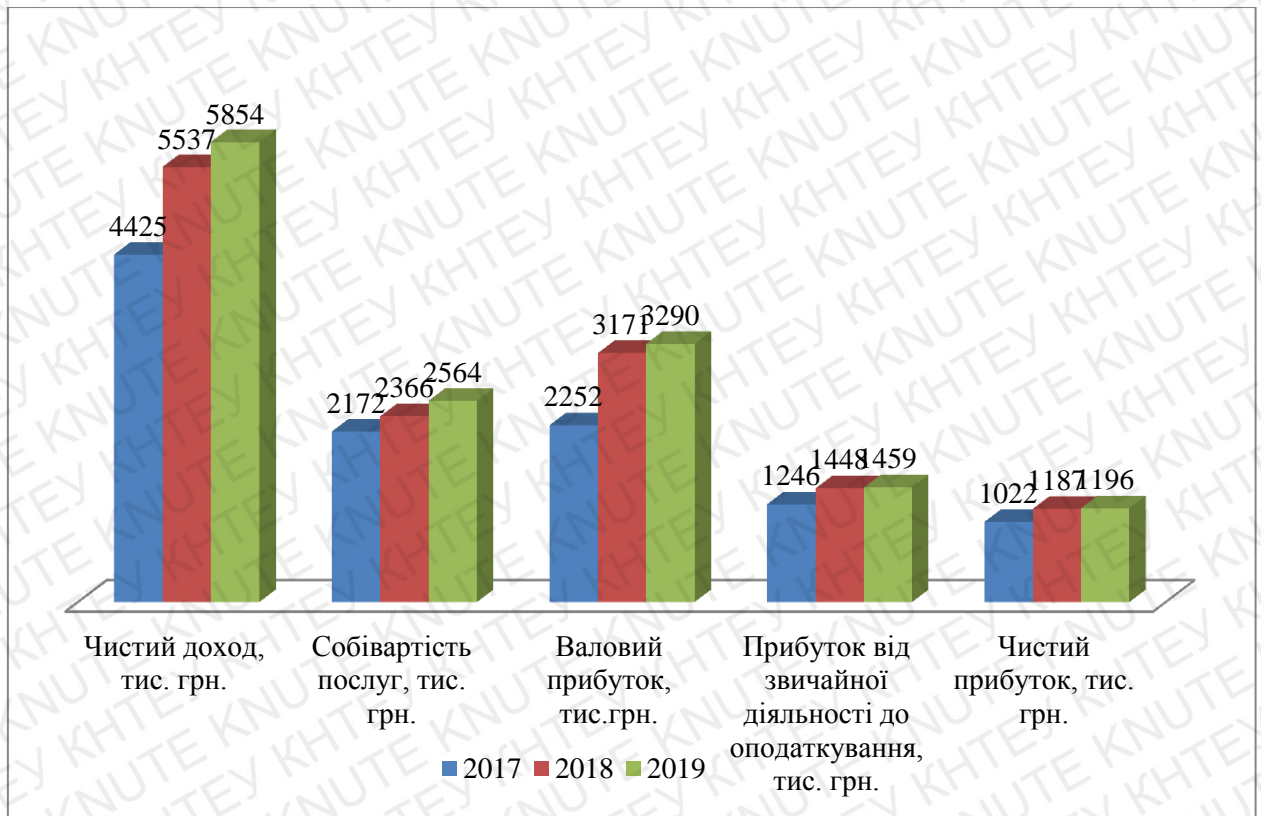


Рис. 2.6. Динаміка основних фінансово-економічних показників ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017 – 2019 рр.

Тепер розглянемо динаміку і структуру операційних витрат ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за 2017 - 2019 роки (табл.2.12.).

Таблиця 2.12

Динаміка операційних витрат ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за 2017 - 2019 роки

Показники	2 017	2 018	2 019	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Матеріальні затрати	1201	1990	1865	789	-125	6,6	-6,3
Витрати на оплату праці	1107	1350	1342	243	-8	2,2	-0,6
Відрахування на соціальні заходи	234	166	177	-68	11	-2,9	6,4
Амортизація	294	272	297	-22	26	-0,8	9,5
Інші операційні витрати	372	406	231	34	-175	0,9	-43,2
Разом	3208	4183	3911	975	-272	3,0	-6,5

Провівши аналіз даних табл. 2.12, можна зробити висновок, що операційні витрати підприємства у 2018 році збільшились в порівнянні із 2017 роком на 975 тис. грн., що становить 30,4%, із 3207 тис. грн. до 4183 тис.грн., а у 2019 р. незначно скоротились: на 30 тис.грн., що складає 6,5%. Найбільша частка операційних витрат за аналізований період належала матеріальним витратам (відсотки показані за даними 2019 р.) – 47,7%, далі ідуть витрати на оплату праці – 34,3%, усі інші витрати мають незначну питому вагу: інші операційні витрати – 5,9%, відрахування на соціальні заходи – 4,5% і амортизація – 7,6%.

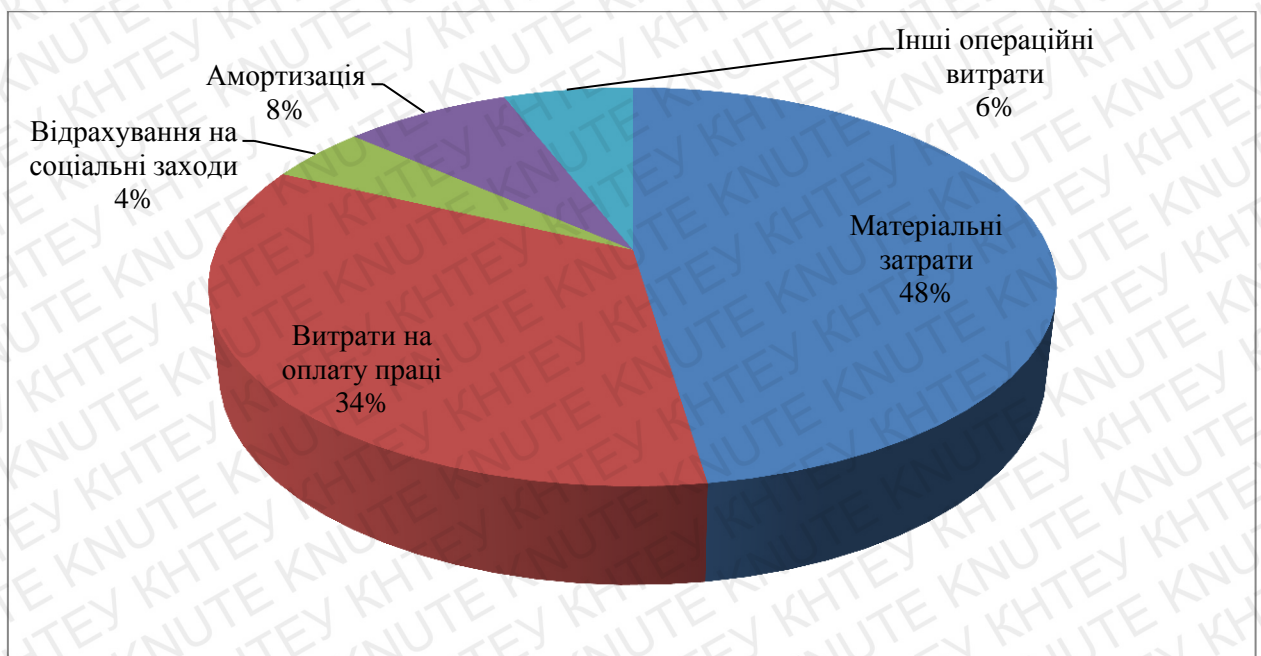


Рис. 2.7. Структура поточних витрат ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2019 р.

Узагальнюючим показником використання як в цілому, так і окремих видів майна підприємства є його оборотність, прискорення якої сприяє збільшенню продажу та вивільненню коштів з обороту. Динаміка показників оборотності оборотних активів ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за 2017 – 2019 рр. показана в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників оборотності оборотних активів
ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за 2017 – 2019 рр.**

Показники	2 017	2 018	2 019	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Чистий дохід, тис.грн.	4425	5537	5854	1112	317	2,5	5,7
Кількість днів періоду, що аналізується	365	365	365	0	0	0,0	0,0
Ододенний обсяг виручки (1 / 2)	12	15	16	3	1	2,5	5,7
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	435	611	346	176	-266	4,0	-43,5
Тривалість одного обороту, днів (4 x 365 / 1)	36	40	22	4	-19	1,2	-46,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (1 / 4)	10,2	9,1	16,9	-1,1	7,9	-1,1	87,0
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті (4 / 1)	0,1	0,1	0,1	0,0	-0,1	1,2	-46,5

За даними таблиці 2.13, впливає, що тривалість обороту у 2018 р. скоротилась в цілому на 1,1 (із 10,2 до 9,1), а у 2019 р. зросла знову до 16,9. Це зменшило у 2018 р. коефіцієнт оборотності активів на 1,1 обороту і збільшило коефіцієнт завантаженості активів в обороті на 0,01 обороту, що є негативною тенденцією, проте у 2019 р. вона збільшився на 7,9 та становить 16,9, що є позитивною тенденцією.

Проведемо аналіз використання основних засобів ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017-2019 роках (табл.2.14). Ефективність використання основних фондів підприємства характеризується показниками фондоддачі і фондомісткості. Фондовіддача характеризується співвідношенням розміру виручки до середньої вартості основних фондів. Фондовіддача ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2018 р. зросла на 3,0% та на 7,5% що свідчить про підвищення ефективності використання

основних фондів. Фондомісткість є зворотнім показником до фондівіддачі. Зниження фондомісткості ресторанно-готельного комплексу «Міраж» на 2,3% та 7,0% також свідчить про ефективність використання основних фондів.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
ресторанно-готельного комплексу «Міраж» у 2017-2019 рр.**

Показники	2 017	2 018	2 019	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
Чистий дохід, тис. грн.	4425	5537	5854	1112	317	2,5	5,7
Вартість основних засобів, тис.грн.	7853	7557	7432	-296	-125	-0,4	-1,7
Фондовіддача	0,6	0,7	0,8	0,2	0,1	3,0	7,5
Фондомісткість	1,8	1,4	1,3	-0,4	-0,1	-2,3	-7,0

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку - рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та на скільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи є головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

Водночас, абсолютна сума прибутку не характеризує рівень ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність.

При аналізі ефективності господарської діяльності за показниками фінансової звітності ставлять такі основні завдання: вивчити обсяг і структуру

абсолютної величини чистого прибутку підприємства; визначити показники відносної прибутковості або рентабельності, котрі можна поділити на дві групи: показники прибутковості вкладених коштів (ресурсів) у підприємницьку діяльність (активи підприємства) та прибутковості понесених підприємством витрат в процесі господарювання. Дослідження цих показників разом дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.15

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за 2017 - 2019 рр.

Показники, %	2 017	2 018	2 019	Абсолютне відхилення, +/-	
				2018-2017	2019-2018
Валова рентабельність операційних витрат	103,7	134,0	128,3	30,3	-5,7
Рентабельність операційної діяльності	37,9	34,5	32,8	-3,5	-1,6
Рентабельність звичайної діяльності	37,9	34,5	32,8	-3,5	-1,6
Чиста рентабельність	23,1	21,4	20,4	-1,7	-1,0
Рентабельність підприємства	31,9	28,4	26,9	-3,5	-1,4

Дані таблиці відображені на рис. 2.8.

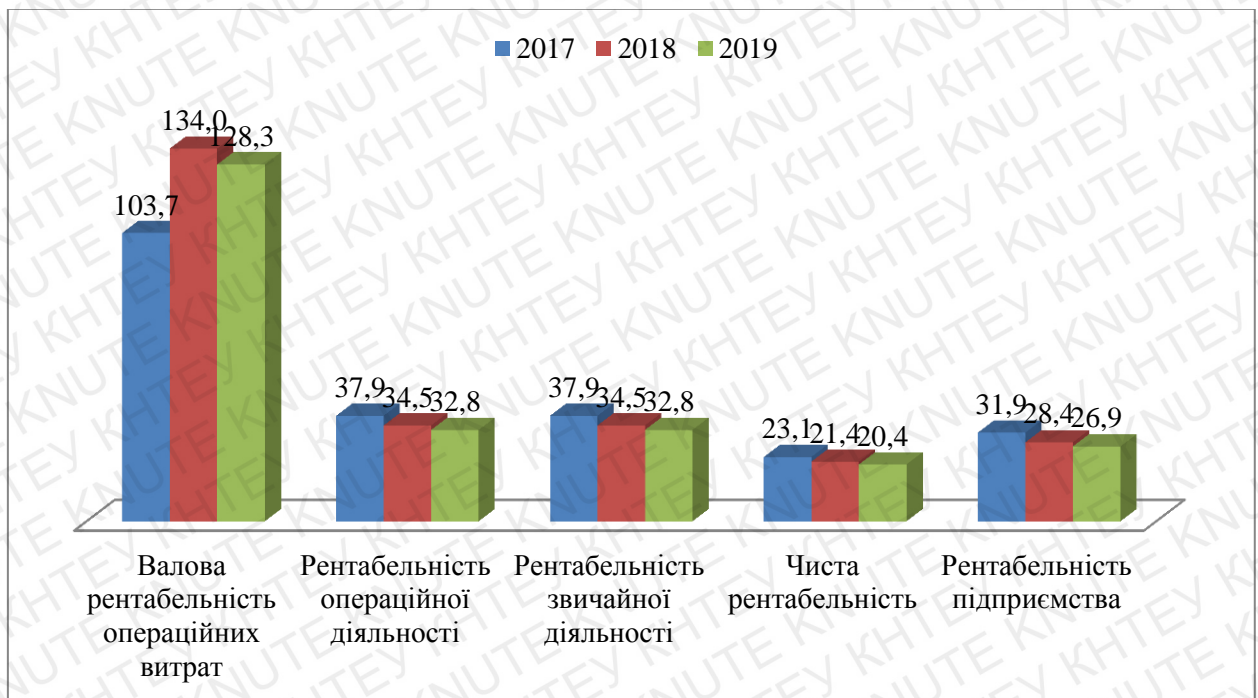


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ресторанно-готельного комплексу «Міраж» за 2017 - 2019 рр.

Таким чином, зробивши аналіз показників рентабельності ресторанно-готельного комплексу «Міраж», представлених в табл. 2.15, і рис. 2.8 можна зробити висновок, що рівень ефективності його господарської діяльності у 2019 р. дещо погіршився, оскільки скоротилися усі розглянуті показники рентабельності. В той же час певний оптимізм існує, оскільки показники рентабельності є середніми на сьогодні для підприємств готельної і ресторанної галузі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕР МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «МІРАЖ»

3.1. Обґрунтування програми удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу

Ефективно налагоджена система стейкхолдер менеджменту забезпечує підвищення результативності функціонування будь-якого підприємства, зокрема й ресторанно-готельного комплексу «Міраж». Особливо це актуально у період кризи, пов'язаної із пандемією Covid-19. Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами забезпечує реалізацію процесів управління ними (рис. 3.1).

МЕТА	
зростання задоволеності інтересів від взаємовідносин підприємства та його стейкхолдерів	
СУБ'ЄКТ керівництво підприємства	ОБ'ЄКТ власники, інвестори та кредитори, постачальники, наукові організації, персонал, клієнти, держава, конкуренти, мас-медіа
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ законодавчі акти; кодекси; міжнародні, національні та галузеві стандарти, регулюють взаємодію з окремими категоріями стейкхолдерів; корпоративні положення та документи, тощо	МЕТОДИ економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні
ПРИНЦИПИ моніторингу інтересів, адаптації бізнес-процесів, проактивності, колаборації	ФУНКЦІЇ ідентифікація, пріоритизація, планування, моніторинг
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ системи управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM), партнерами (PRM), з власними співробітниками (HRM), із акціонерами (SRM), ланцюгами поставок (GRM), зі ЗМІ (MRM), загального маркетингу взаємовідносин (TRM), загального управління взаємовідносинами - TRM	ІНСТРУМЕНТИ модель Мендлоу, модель Гарднера, система показників відповідальності, карта стейкхолдерів, модель кола стейкхолдерів

Рис. 3.1. Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами ресторанно-готельного комплексу «Міраж»

Розглянувши змістовні характеристики стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» доцільно визначити основні напрями його можливого удосконалення (рис. 3.2).

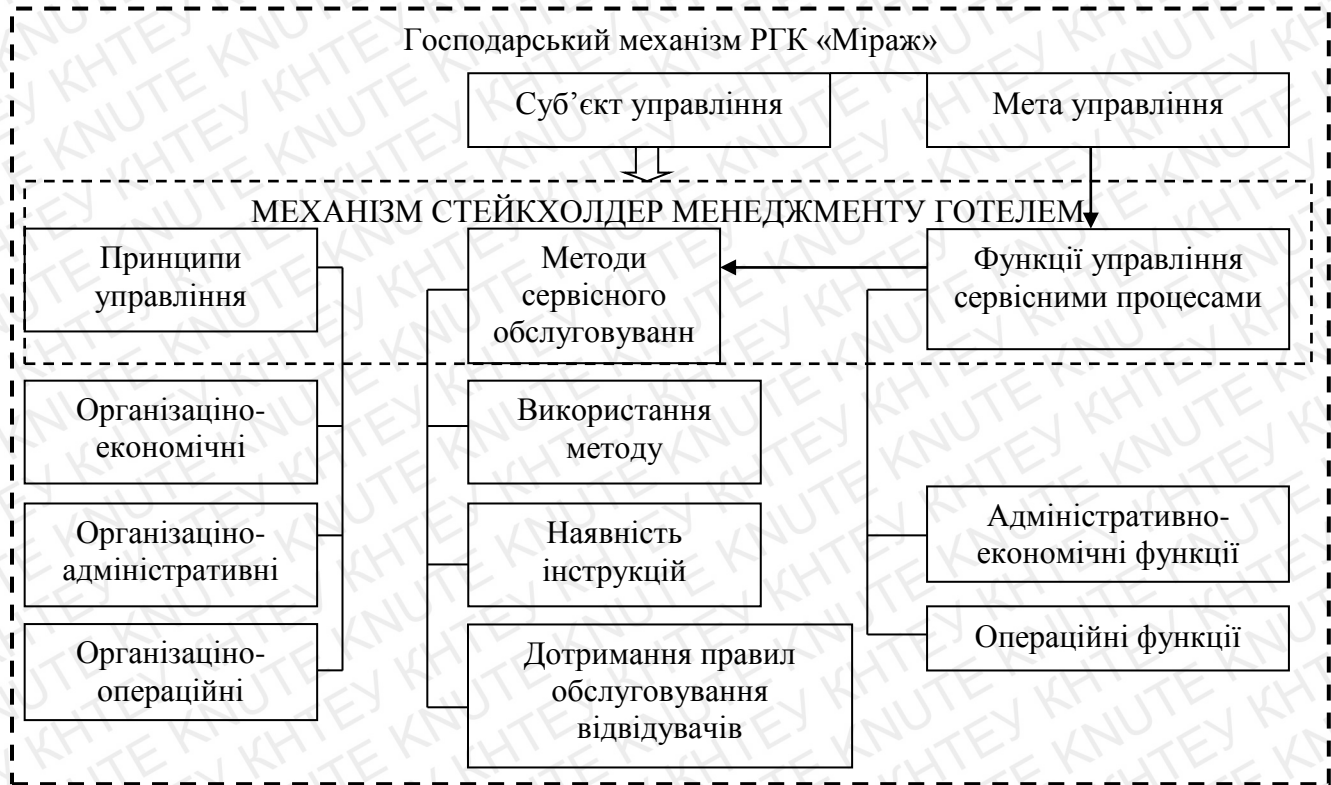


Рис. 3.2. Взаємозв'язок структури механізму стейкхолдер менеджменту та господарського механізму ресторанно-готельного комплексу «Міраж»

Вдосконалення системи стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» передбачає розуміння основних елементів надання готельних та ресторанних послуг та формування якості обслуговування.

На основі опрацювання наукових джерел, досвіду інших закладів, можна розробити план удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» на 2021 р.

Таблиця 3.1

План удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» на 2021 р.

№ пор	Назва заходу	Відповідальний	Термін реалізації
1	Формування робочої групи щодо удосконалення стейкхолдер менеджменту	Директор	Січень 2021 р.
2	Напрацювання вихідних, базових положень удосконалення стейкхолдер менеджменту	Заст. директора	Січень 2021 р.
3	Створення органу (із представниками різних підрозділів) відповідального за формування системи стейкхолдер менеджменту та її реалізацію	Заст. директора	Лютий 2021 р.
4	Здійснення заходів щодо реалізації стейкхолдер менеджменту:	Заст. директора	Протягом року
4.1	Визначення проблем діяльності готелю та можливостей їх рішень за допомогою стейкхолдер підходів	Заст. директора	Лютий 2021 р.
4.2	Проведення творчих зібрань всередині підрозділів	Адміністратори	Протягом року
4.3	Заключення угод із корпоративними клієнтами	Заст. директора Адміністратори	Протягом року
4.4	Формування та реалізація програм презентацій ресторану у найближчих житлових кварталах	Заст. директора	Протягом року
4.5	Проведення благодійних акцій	Заст. директора	Протягом року
4.6	Розроблення та реалізація креативної рекламної компанії	Заст. директора Головний бухгалтер	Протягом року
4.7	Запровадження сторінок у основних соціальних мережах Facebook, Instagram та постійне їх оновлення	Заст. директора	Протягом року
4.8.	Впровадження краудсорсингу	Заст. директора Адміністратори	Протягом року
4.9.	Впровадження системи удосконалення стимулювання персоналу та його підтримки у період Covid-19	Заст. директора Головний бухгалтер	Протягом року
4.10.	Робота на організацією доставки їжі	Заст. директора Головний бухгалтер	Лютий 2021 р.
5	Моніторинг діяльності, визначення ефективності	Заст. директора	Грудень 2021 р.

Таким чином, передбачаються основні заходи щодо формування в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» дієвої системи стейкхолдер менеджменту, що передбачає заключення угод із корпоративними клієнтами, формування та реалізація програм презентацій ресторану у найближчих житлових кварталах, розроблення та реалізація креативної рекламної компанії, запровадження сторінок у основних соціальних мережах Facebook, Instagram та постійне їх оновлення, впровадження краудсорсингу, впровадження системи удосконалення стимулювання персоналу та його підтримки у період Covid-19, робота на організацією доставки їжі.

Окрім того, на сучасному кризовому етапі розвитку суспільства маркетингові технології перебувають у стадії якісних змін. Цьому сприяють, перш за все, розвиток інформаційних технологій та глобалізація. В умовах розвитку і поширення глобальних засобів зв'язку та з метою покращення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» варто більш широко використовувати рекламу, PR-акції, опитування. Зовсім недавно з'явилась принципово нова маркетингова технологія, яка дозволяє значно економити затрати на виробництво продукту і одночасно його рекламувати. Це так званий краудсорсинг. Термін «краудсорсинг» (crowdsourcing) був утворений з двох слів - crowd (натовп) і sourcing (підбір ресурсів). Спільні зусилля і об'єднання ідей сотень або навіть тисяч людей онлайн можуть дати відмінний результат.

Суть полягає в тому, що ресторанно-готельний комплекс «Міраж» доручає виконання завдання деякій кількості людей, які працюють спільно для досягнення мети. Цей метод особливо широко може бути використаний суб'єктами ресторанно-готельного бізнесу. Основна ідея краудсорсингу полягає в тому, що певну роботу виконують не професіонали, а любителі, тобто «натовп», причому безкоштовно, на підставі публічної оферти, без урахування укладення трудового договору, на добровільній основі. Такі люди витрачають свій вільний час на вирішення завдань, які вони вважають

важливими або які їм просто подобаються. Іншими словами, краудсорсинг - це використання потенціалу великої кількості людей для вирішення різних завдань найчастіше через соціальні мережі. Краудсорсинг як процес знайомий людству давно. Досить часто компанії здійснюють акції, в рамках яких користувачі можуть отримати приз, розповівши про використання її продуктів або сформулювавши ідею реклами нового товару чи послуги. Це найбільш яскраві і добре знайомі ідеї краудсорсингу. По суті маркетологи компаній, що пропонують призи, використовують ідеї натовпу для побудови рекламної стратегії.

Краудсорсинг в рекламі, маркетингу і соціологічних дослідженнях став звичним явищем. За допомогою краудсорсингу можна отримати не тільки зворотній зв'язок зі споживачами, але і використовувати їх бачення і уявлення про нові продукти, в результаті чого скоригувати свою рекламну стратегію. У певному сенсі, за допомогою краудсорсингу можна знизити витрати підприємства, наприклад, на маркетинг і рекламу.

Схема здійснення краудсорсингу в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» така: він викладає в Мережі завдання, в реалізації якого можуть взяти участь всі бажаючі;

- мозковий штурм на будь-яку тему (назва для нової послуги, продукту, девіз для рекламної кампанії або ідея щодо поліпшення якості обслуговування);
- краудсорсинг можна застосовувати як спосіб збору даних для маркетингового дослідження, з метою вивчення попиту, конкурентного середовища, лояльності споживачів до готелю, окремої послуги чи певного продукту;
- створення реального продукту чи послуги (рекламного ролика, концепції просування або дизайну холу чи номеру готелю, страви та інше).

За допомогою таких цікавих завдань можна збільшити кількість споживачів, особливо сімей з малими дітьми.



Рис. 3.3. Схема здійснення краудсорсингу в ресторанно-готельному комплексі «Міраж»

Для ресторанно-готельного комплексу «Міраж» краудсорсинг може бути прогресивним методом організації праці і вирішення бізнес-завдань, проте використовувати його варто з обережністю, враховуючи про його переваги та недоліки. Краудсорсинг може підвищити продуктивність праці при мінімізації трудових і науково-дослідних витрат. Використовуючи інтернет для отримання відгуків від активних користувачів, готель може знизити кількість часу, витрачений для збору даних в рамках формальної фокус-групи або напрями досліджень. Залучаючи клієнтів в маркетинг, брендинг, і продакт-процеси розвитку, менеджери ресторанно-готельного комплексу «Міраж» можуть скоротити витрати на персонал і ризики, пов'язані з невизначеністю попиту на ринку.

В той же час краудсорсинг має і свої недоліки. Краудсорсинг може бути хорошим для одноразових акцій, використовувати краудсорсинг

на постійній основі складно: рано чи пізно інтерес аудиторії згасне. Не варто вдаватися до краудсорсингу, якщо заклад обмежений в тимчасових ресурсах: невідомо скільки часу мине, поки хтось запропонує дійсно ідею, варту для втілення. До того ж, якщо ідей багато, хтось повинен справлятися з їх потоком (відсоток дійсно хороших ідей і пропозицій зазвичай невеликий). А може бути і так, що ідей буде мізерна кількість. Тому використовувати краудсорсинг в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» можна лише як допоміжний інструмент у маркетинговій стратегії.

Таблиця 3.2

Переваги і недоліки використання краудсорсингу в ресторанно-готельному комплексі «Міраж»

Переваги краудсорсингу	Недоліки краудсорсингу
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продуктивності праці при мінімізації трудових і науково-дослідних витрат. 2. Зниження часу, витраченого для збору даних в рамках формальної фокус-групи або напрями досліджень. 3. Скорочення витрат на персонал і ризику, пов'язані з невизначеністю попиту на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Результати в основному для одноразових акцій, 2. Обмеженість часових ресурсів 3. При великій кількості ідей важко обрати одну. 4. Проблеми при недостатності ідей

Ще однією перевагою краудсорсингу в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» є те, що з появою соціальних медіа та можливості сайтів з яскравим барвистим змістом ресторанно-готельним суб'єктам бізнесу доводиться використовувати техніку «візуал сторітеллінг» для збереження своїх онлайн-позицій («Візуал сторітеллінг» - використання фотографій та ілюстрацій для піднесення інформації в самому доступному вигляді).

3.2. Визначення ефективності пропозицій з удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу

З метою визначення ефективності пропозицій з удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» проведемо прогнозування його основних фінансових результатів. Проте, у період світової коронавірусної пандемії Covid-19 досить важко робити прогнозування, оскільки період дуже нестабільний та існують значні ризики. Основне завдання – зберегти тенденції попереднього періоду (2017–2019 рр.). Для цього передбачається впроваджувати програму удосконалення стейкхолдер менеджменту, за рахунок її напрямів можливо утримати існуючих споживачів та залучити нових, зокрема через угоди із корпоративними споживачами та запровадження додаткових послуг, зокрема з доставки їжі у найближчі офіси.

Отже, головне завдання зберегти існуючі темпи зростання. Так, були визначені середні темпи зростання доходів та витрат у період 2017 – 2019 рр. були визначені: чистого доходу – 8,2%, собівартості – 4,6%, адміністративних витрат – 4,1%, витрати на збут – 1,5%, інші операційні витрати – 24,0%. Обсяги прибутків були розраховані на основі прогнозування зазначених показників. Отже, передбачимо, що за рахунок удосконалення стейкхолдер менеджменту у 2021 р. вдасться забезпечити такі темпи зростання.

Таблиця 3.3

План основних фінансових результатів ресторанно-готельного комплексу «Міраж» на 2021 р.

Показники	Звітний рік – 2019 р.	Плановий рік – 2021 р.	Абс. відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн.	5854	6334	480	8,2
Собівартість послуг, тис. грн.	2564	2682	118	4,6
Валовий прибуток, тис.грн.	3290	3652	362	11,0
Інші операційні доходи, тис. грн.	45	45	0	0,0

Продовження таблиці 3.3

Показники	Звітний рік – 2019 р.	Плановий рік – 2021 р.	Абс. відхилення	Відносне відхилення, %
Адміністративні витрати	765	796	31	4,1
Витрати на збут	235	238	3	1,5
Інші операційні витрати	877	1087	210	24,0
Прибуток від операційної діяльності	1459	1575	116	7,9
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1459	1575	116	7,9
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування,	263	283	20	7,9
Чистий прибуток, тис. грн.	1196	1291	95	7,9

Отже, були розраховані основні прогнозні показники ресторанно-готельного комплексу «Міраж» на 2021 р. Таким чином визначено, що валовий прибуток має зрости 11,0%, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток – на 7,9%. Такий досить оптимістичний сценарій пов'язаний із тим, що вже винайшли від коронавірусу і за прогнозами аналітиків та вчених у 2021 році почнеться зростання економіки. Причому, місцерозміщення ресторанно-готельного комплексу «Міраж» є таким, що неподалік створюються нові житлові комплекси, тобто відбувається зростання потенційних споживачів. Тому від вдалого їх залучення також залежить його успіх. Також, у зв'язку із розвитком внутрішнього туризму і потребами людей у відпочинку і оздоровленні, удосконаленні співпраці зі стейкхолдерами (зокрема й залученні корпоративних споживачів, запровадженні краудсорсингу) ресторанно-готельний комплекс «Міраж» може досягти поставлених завдань.

ВИСНОВКИ

1. Стейкхолдер менеджмент уособлює вид специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на вдосконалення взаємовідносин із зацікавленими особами. Концепція стейкхолдер-менеджменту з'явилась у 60 роках та остаточно сформувалась у 80 роках ХХ століття. Вчені не демонструють єдності у визначення поняття стейкхолдер-менеджменту. Актуальним для поняття стейкхолдер-менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу є наступне – це раціональна відповідь на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін, направлена на стійкий розвиток суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, що може трактуватися і як елемент конкурентної стратегії. Основні підходи до трактування поняття та еволюцію розвитку стейкхолдер-менеджменту потребують подальших теоретичних і практичних досліджень і не є достатньо висвітленими у науковій літературі.

2. Методи дослідження стейкхолдер-менеджменту пройшли тривалий період становлення і розвитку. Найбільш помітних розвиток отримали теоретичні методи вивчення та оцінки всіх аспектів стейкхолдер-менеджменту, у тому числі і підприємств готельно-ресторанного господарства. Застосування практичних методів дослідження стейкхолдер-менеджменту підприємства, особливо у сфері готельно-ресторанного бізнесу, навпаки, залишається нерозвиненим. Проведені дослідження дозволяють створити необхідний теоретичний базис для подальшого розвитку стейкхолдер-менеджменту в методах досліджень стейкхолдерів у системі стійкого розвитку суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

4. Реалізація концепції стейкхолдер менеджменту була проаналізована на прикладі ресторанно-готельного комплексу «Міраж», що розташований в с. Софіївська Борщагівка, Київської області. Він має зручне місцерозташування: на березі річки, недалеко від кільцевої траси Києва. Номерний фонд складається із 15 номерів на 30 місць, а ресторан має 40

посадкових місць. Чисельність персоналу ресторанно-готельного комплексу складає 32 особи.

5. На основі оцінки виконання експлуатаційної програми визначено, що у період 2017–2019 рр. в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» зростав обсяг наданих ліжок-діб, обслугованих споживачів та рівень завантаження: 36,4 – 39,5%. Тривалість перебування гостей в ресторанно-готельному комплексі залишилась майже сталою: 1,1 день і є досить низькою. Щодо ресторану, то обсяг наданих ним послуг є вищим і також у досліджуваній період мав тенденцію до зростання. Кількість споживачів ресторанних послуг ресторанно-готельного комплексу «Міраж» в середньому за день 115 - 128 осіб, а оборотність 1-го місця – 2,9 -3,2.

6. Важливу роль у діяльності ресторанно-готельного комплексу «Міраж» грають стейкхолдери, яких можна поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні. До внутрішніх належать: власники, керівники та співробітники. До зовнішніх: споживачі, партнери, постачальники, державні органи влади тощо. В ресторанно-готельному комплексі «Міраж» система стейкхолдер-менеджменту передбачає формування комплексу напрямів та заходів, що спрямовані на досягнення внутрішнього збалансованості ресурсів, а також зв'язків з контактними групами зовнішнього середовища. Основні функції що, стосуються стейкхолдер-менеджменту виконує заступник директора. На нього покладено значний обсяг обов'язків.

7. Для аналізу витрат на взаємодію із стейкхолдерами були проаналізовані витрати на збут. Як свідчать наведені дані, в цілому найбільша частка бюджету витрат на збут припадає на виставки, презентації та рекламні заходи. Причому, в останні роки спостерігається зростання обсягів та питомої ваги витрат на виставкову діяльність та скорочення на рекламу.

8. З метою оцінки впливу стейкхолдерів на діяльність ресторанно-готельного комплексу «Міраж» було проведено вивчення експертної оцінки стейкхолдерів за двома критеріями: ступінь впливу на ресторанно-готельний

комплекс «Міраж» та ставлення зацікавленої групи до нього в даний момент. Відповідно до методики, оцінки мають таке значення: 1 – мінімальне / негативне, 2 – слабе / помірно негативне, 3 – середнє / нейтральне, 4 – підвищене / помірно позитивне, 5 – високе / позитивне. За даними, отриманим в результаті опитування 58 осіб, можна виділити ті, групи які мають найбільший вплив, але погане відношення – група ризику, і групи володіють позитивним ставленням і високою оцінкою впливу – групу опори, також групи з низьким впливом на організацію: групи підтримки (висока оцінка відносини), групи контролю (низька оцінка відносини). Для представлення результатів оцінки використовується матриця «вплив-відношення», яка показує одночасне розташування стейкхолдерів по усіх оцінках, а також на цій матриці цифрами виділено 4 зони: зона ризику, зона опори, зона підтримки, зона контролю. Нейтральна зона утворюється між виділеними зонами і представлена в вигляді білого хреста.

9. Отже, на основі проведеної оцінки визначено, що у зоні ризику – нові споживачі, зону опори формують співробітники та постачальники; зона підтримки представлена керівництвом та споживачами; а зона контролю – суспільством, державними органами влади та партнерами. Нейтральна зона, що утворена між виділеними зонами і представлена в вигляді білого хреста – не представлена стейкхолдерами. Проаналізувавши взаємодію ресторанно-готельного комплексу «Міраж» з основними стейкхолдерами можемо узагальнити, що і закладі є розуміння необхідності налагодження співпраці з різноманітними зацікавленими сторонами, оскільки вона є передумовою успішного розвитку.

10. Проте, варто відзначити деяку фрагментарність і невизначеність у концептуальних питаннях стейкхолдер-менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж». Менеджмент досліджуваного займається питаннями взаємодії зі стейкхолдерами опосередковано і така взаємодія носить дещо побутовий характер. Отже, налагодження співпраці зі стейкхолдерами є однією з передумов залучення корпоративних гостей ресторанно-готельного

комплексу «Міраж», саме тому, розвиток потенціалу формування системи стейкхолдер-менеджменту через його планування має стати одним з пріоритетних напрямів для підприємства.

11. З метою оцінки результативності стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу проведено аналіз фінансових результатів за 2017 – 2019 роки. І зроблено висновки, що заклад є прибутковим. Доходи та прибутки мають тенденцію до зростання, проте, через те, що деякі види витрат зростали вищими темпами – у 2019 р. показники рентабельності незначно скоротились у порівнянні із 2018 р.

12. На основі опрацювання наукових джерел, досвіду інших закладів, було розроблено план удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» на 2021 р. відповідно до якого передбачаються основні заходи щодо формування в ресторанно-готельному комплексі «Міраж» дієвої системи стейкхолдер менеджменту, що передбачає заключення угод із корпоративними клієнтами, формування та реалізацію програм презентацій ресторану у найближчих житлових кварталах, розроблення та реалізацію креативної рекламної компанії, запровадження сторінок у основних соціальних мережах Facebook, Instagram та постійне їх оновлення, впровадження краудсорсингу, впровадження системи удосконалення стимулювання персоналу та його підтримки у період Covid-19, робота на організації доставки їжі.

13. Акцентовано увагу на нову маркетингову технологію, яка дозволяє значно економити затрати на виробництво продукту і одночасно його рекламувати та сприяти зростанню обсягів надання послуг. Це – краудсорсинг. Термін «краудсорсинг» (crowdsourcing) був утворений з двох слів - crowd (натовп) і sourcing (підбір ресурсів). Спільні зусилля і об'єднання ідей сотень або навіть тисяч людей онлайн можуть дати відмінний результат. Суть полягає в тому, що ресторанно-готельний комплекс «Міраж» через мережу інтернет доручає виконання завдання деякій кількості людей, які працюють спільно для досягнення мети. Цей метод особливо широко

може бути використаний суб'єктами ресторанно-готельного бізнесу. Основна ідея краудсорсингу полягає в тому, що певну роботу виконують не професіонали, а любителі, тобто «натовп», причому безкоштовно, на підставі публічної оферти, без урахування укладення трудового договору, на добровільній основі.

14. З метою визначення ефективності пропозицій з удосконалення стейкхолдер менеджменту ресторанно-готельного комплексу «Міраж» проведено прогнозування його основних фінансових результатів. Проте, у період світової коронавірусної пандемії Covid-19 досить важко робити прогнозування, оскільки період дуже нестабільний та існують значні ризики. Основне завдання – зберегти тенденції попереднього періоду (2017–2019 рр.). Для цього передбачено впроваджувати програму удосконалення стейкхолдер менеджменту, за рахунок її напрямів можливо утримати існуючих споживачів та залучити нових, зокрема через угоди із корпоративними споживачами та запровадження додаткових послуг, зокрема з доставки їжі у найближчі офіси.

15. Отже, були розраховані основні прогнозні показники ресторанно-готельного комплексу «Міраж» на 2021 р. Таким чином визначено, що валовий прибуток має зрости 11,0%, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток – на 7,9%. Такий досить оптимістичний сценарій пов'язаний із тим, що вже винайшли від коронавірусу і за прогнозами аналітиків та вчених у 2021 році почнеться зростання економіки. Причому, місцерозміщення ресторанно-готельного комплексу «Міраж» є таким, що неподалік створюються нові житлові комплекси, тобто відбувається зростання потенційних споживачів. Тому від вдалого їх залучення також залежить його успіх. Також, у зв'язку із розвитком внутрішнього туризму і потребами людей у відпочинку і оздоровленні, удосконаленні співпраці зі стейкхолдерами (зокрема й залученні корпоративних споживачів, запровадженні краудсорсингу) ресторанно-готельний комплекс «Міраж» може досягти поставлених завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
2. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
3. Антонова В. А. Отельный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием [Текст] : монография / В. А. Антонова. - Донец.нац. ун-т економіки и торгівли им. М. Туган-Барановського. – Донецк : [ДонНУЕТ], 2010. – 277 с.
4. Бабанчикова О.А. Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия: теория и практика / О. А. Бабанчикова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://rguts.ru/files/electronic_journal/number18/1.doc
5. Бойко М.Г., Охріменко А.Г., Расулова А.М. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Випуск 13/2015. – С.35-39
6. Ведмідь Н.І. Тривімірна структура системи стейкхолдер менеджменту санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами / Н. І. Ведмідь // Ефективна економіка, 2013. - №5 [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2029>
7. Ветитнев А. М. Сервисно ориентированная концепция управления санаторно-курортными организациями в рыночных условиях : автореф. дис. на соиск. учен.степени д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. М. Ветитнев. — М., 2006. — 52 с.
8. Виноградська А.М. Технологія стейкхолдер менеджменту в системі менеджменту / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2008. – 284с.
9. Госн С. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промислових підприємствах: автореф. дис.... д-ра філософії: 073 –

Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» // Міністерство освіти і науки України. – Харків. – 2020. – С.50.

10. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>

11. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – М.: Дело АНХ, 2006. 295–320 с

12. І. Олексів, В. Харчук Теоретико-Методологічні засади управління підприємством на засадах врахування інтересів стейкхолдерів .

13. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 352 с.

14. Камишникова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності / Е. В. Камишникова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 1. - С. 84-88.

15. Камишникова Е. В. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю // Вісник Приазовського державного технічного університету / Серія: Економічні науки. - 2017. – 34. С. 394-400.

16. Карловская Е. А. Методология организации предоставления услуг на основе сервисно-ориентированного подхода : автореф. дис. на соиск. учен.степени д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Карловская. — Хабаровск, 2012. — 47 с.

17. Картышов С.В. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий / С.В. Картышов, И.А. Кульчицкая, Н.М. Поташников // IT Manager. – 2003. – № 2. – С. 35-42

18. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д.

О. Барабась, О. С. Дубцова, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

19. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування сервісної системи підприємств готельного господарства / Д. Кочубей // Вісник КНТЕУ, 2009. - №4. – С. 59-66

20. Ланкар М., и др. Менеджмент гостиничного бизнеса / М.Ланкар, Ф.Олье. – Спб.: Альма-Матер, 2010. – с. 458

21. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.

22. Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери / А. Мазаракі, Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ, 2014. - №1. - С. 188-195

23. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок сервісології та стейкхолдер-менеджменту / О. Б. Моргулець // Економічний вісник Донбасу. — 2011. — № 3. — С.188-192.

24. Моргунова Р. В. Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами крупных машиностроительных предприятий // Проблемы экономики и юридической практики. - 2009. – 5. – С. 344-348.

25. Мороз О. В. Системні фактори ефективності сервісної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика. - Вінниця : Універсум-Вінниця, 2007. - 165 с.

26. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. - 2013. - № 5. - С. 264-269.

27. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування: На-вчальний посібник. Ч. 2 / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. - Вінниця : ВНТУ, 2012. [21, 22, 33, 40, 45, 52]

28. Нохріна М.А. Алгоритм ідентифікації груп стейкхолдерів/ М.А.Нохріна [Електронний ресурс] – режим доступу:

<http://eprints.kname.edu.ua/40107/1/168-175.pdf>

29. Опанасюк Н.А., Охріменко А.Г. Управління корпораціями в туристичному й готельному бізнесі: правові та організаційно-економічні аспекти // Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія / За заг. ред. К.С. Шапошнікова та ін. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 245 -260.

30. Осиевский, А.Г. Использование методов прогнозирования в сфере гостиничного бизнеса / А. Г. Осиевский // Вісн. міжнар. слов'ян. ун-ту. - 2008. - № 2. - С. 24 - 27.

31. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2012. – 568 с.

32. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 2010. – 516с.

33. Приходько Д., та ін. Розвиток іноземного готельного господарства в контексті розбудови міжнародних транспортних коридорів / Д.Приходько, І. Малярчук // Економіка України, 2012. - №9. - С.20-28

34. Ригер Ф., и др. Управление отелем: монография / Ф. Ригер, А. Ротт, М. Шранд. – Спб.: Альма-матер, 2012. – с. 542

35. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т Федорів ; за заг ред. І. Ібрагімової. – Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.

36. Тарський М., Першина Е., Подзорова Г. Стейкхолдер-менеджмент как инструмент повышения качества управления организацией // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2018. - № 4.

37. Томсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. – М., 2012. – С. 151.

38. Топольник В.Г. Системний підхід до роботи інженерно-технічної служби готелів / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // Вісник ДонНУЕТ. Сер. Технічні науки. - 2012. - № 1 (53). - С. 30-37.

39. Топольник В.Г., та ін. Моделювання процесів готельного

господарства на прикладі готелю «Централь» м. Донецька / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ, 2014. - № 1(61). – С. 144-162

40. Филатов О.К. Проблема повышения уровня конкурентоспособности услуг гостиничных предприятий / О.К. Филатов // Пищевая промышленность. – 2010. – 452с.

41. Финогеева А. И. Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами // Управление экономическими системами. – 2017. – №3 (97). – С. 8-10.

42. Хейвуд Д. Брайан Ж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ/ пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы; под ред. И. С. Половицы. - М.: Вильямс, 2010. - 174 с.

43. Хисик Р., Джексон Р. Торговля и менеджмент продаж / Пер. с англ. – М. Информ. – изд. дом «Филинь», 2010. – 368 с.

44. Шалфицкий И. И. КУКС-технология сервисного управления компанией: что представляют собой карты управления качеством сервиса / И. И. Шалфицкий, Е. И. Рыжкова // Менеджмент услуг. — 2011. — № 2. — С. 110-120.

45. Шатовська Т.Б. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками готельного підприємства / Т.Б. Шатовська, Н.С. Герасимова // Праці Одеського політехнічного університету, 2011. - №1(35). – С. 289-297

46. Bourne L. Visualizing stakeholder influence – two Australian examples / Bourne L., & Walker D. H. T. // Project Management Journal. - 2006. - № 37 (1), PP. 5–22.

47. Brian J. HeywoodD. Outsourcing. In search of competitive advantages / lane. with English. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. - М.: Williams, 2010. - 774 p.

48. Checkland P. Systems Thinking, Systems Practice: a 30-year Retrospective. Chicester: John Wiley & Sons Ltd., 1999. – 202p.

49. Clarkson M. A Risk Based Model of Stakeholder Theory. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, 1994. – 189 p.

50. Follett M.P. The New State: Group Organization. The Solution for Popular Government. Longman, Green and Co. N.Y., 1918. – 268p.
51. Freeman R. E. A stakeholder approach to strategic management / Freeman R. E., & McVea J. // The Blackwell handbook of strategic management. - 2001. - P.189-207.
52. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. – 502p.
53. Hysyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. - S. Inform. -Ed. dom "Fyly" 2010. - 368 p.
54. Kaplan R., Norton D. Management systems. - L.: Audit, Unit, 2008. - 590 p.
55. Karlsen J. T. Project stakeholder management // Engineering Management Journal. - 2002. -14(4). P.19-24.
56. Mitchell R.K., B.R. Agle and D. J.Wood, Towards a theory of stakeholder identification: defining the principle of who and what really counts,» Academy of Management Review 22(4):, 1997. p. 853-886.
57. Onder S. External Stakeholder Management // Lund University. - 2006.
58. Young T. L. Successful project management / Kogan Page Publishers. - 2016.

ДОДАТКИ