

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-13>

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні туристичні підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з глобалізацією, конкуренцією та змінними потребами споживачів. Одним із дієвих шляхів забезпечення стійкого розвитку є впровадження стейкхолдерно-орієнтованих стратегій управління [1]. Підхід, орієнтований на стейкхолдерів, забезпечує залучення різних зацікавлених сторін до процесу формування стратегій, що дозволяє підприємству краще адаптуватися до умов ринку та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів [2].

Ідентифікація стейкхолдерів є одним з найважливіших кроків у процесі формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління, оскільки дозволяє визначити, які групи або окремі особи можуть впливати на діяльність туристичного підприємства або мають інтереси, що стосуються його діяльності [3]. Процес ідентифікації стейкхолдерів починається з попереднього аналізу середовища діяльності підприємства, який допомагає виявити ключові сфери впливу, такі як економічні, соціальні, правові та екологічні аспекти. Це надає загальне уявлення про можливих стейкхолдерів. Наступним етапом є збір детальної інформації про потенційних стейкхолдерів шляхом вивчення ринкового середовища, аналізу конкурентів, опитування та інтерв'ю з представниками різних груп, зокрема постачальників, клієнтів та партнерів [4].

Після ідентифікації всіх зацікавлених сторін важливим завданням є їх класифікація. Для цього стейкхолдерів рекомендується розподілити на три основні групи:

- Внутрішні стейкхолдери – працівники, менеджмент і власники підприємства, які безпосередньо пов'язані з його внутрішніми процесами і можуть суттєво впливати на його ефективність.

- Зовнішні стейкхолдери – клієнти, партнери, постачальники, інвестори, а також регуляторні органи, які мають непрямий вплив на діяльність підприємства, але можуть визначати умови його функціонування на ринку.

- Вторинні стейкхолдери – ширша суспільна група, яка включає представників місцевих громад, екологічні та громадські організації, засоби масової інформації, що можуть впливати на імідж підприємства та його сприйняття у суспільстві.

Важливим кроком є оцінка рівня впливу та значущості кожного стейкхолдера для досягнення стратегічних цілей підприємства, що дозволяє визначити пріоритетні напрямки взаємодії з ключовими групами. Завершальним етапом є розробка системного підходу до управління стейкхолдерами, який включає визначення формату комунікації, частоти взаємодії та механізмів зворотного зв'язку з кожною групою. Такий підхід до ідентифікації та класифікації стейкхолдерів забезпечує основу для стейкхолдерно-орієнтованого управління туристичним підприємством.

Для ефективного управління підприємство має визначити рівень впливу кожного з стейкхолдерів на його діяльність та основні очікування, які можуть виникати в результаті співпраці. Доцільним є використання методу аналізу впливу стейкхолдерів (Stakeholder Influence Analysis), який допомагає оцінити, наскільки їхні очікування та вимоги можуть впливати на процеси прийняття рішень.

Вибір стейкхолдерно-орієнтованого підходу до формування стратегії передбачає визначення набору цілей та завдань, що відповідають інтересам основних груп стейкхолдерів. У практиці управління туристичним підприємством виділяються наступні стратегічні підходи:

- Партнерський підхід – передбачає тісну співпрацю з основними стейкхолдерами, що дозволяє досягти високого рівня залученості та лояльності.

- Підхід взаємної вигоди – передбачає забезпечення балансу між очікуваннями стейкхолдерів та цілями підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

- Соціально-орієнтований підхід – фокусується на задоволенні суспільних потреб і покращенні іміджу підприємства на ринку [5–6].

Для оцінки ефективності впровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії використовуються як кількісні, так і якісні методи, що забезпечують комплексний аналіз результатів. Кількісні методи дозволяють оцінити фінансову ефективність через показники, такі як зростання доходів, рентабельність та рівень задоволеності клієнтів. Ці показники відображають, наскільки успішно підприємство виконує свої стратегічні цілі з точки зору фінансових результатів.

Якісні методи, зокрема опитування, фокус-групи та аналіз відгуків, спрямовані на оцінку рівня задоволеності стейкхолдерів, таких як працівники, клієнти, партнери та представники громади. Ці методи дозволяють отримати більш глибоке розуміння сприйняття стейкхолдерів, їхніх потреб та очікувань, що сприяє вдосконаленню

стратегічних рішень і підвищенню ефективності взаємодії з кожною групою зацікавлених сторін.

Формування стратегії управління туристичним підприємством з урахуванням інтересів стейкхолдерів потребує всебічного аналізу методів та інструментів, що дозволяють ефективно ідентифікувати ключові зацікавлені сторони, визначити їхні потреби та вплив на діяльність підприємства. Для ефективної ідентифікації ключових зацікавлених сторін, визначення їхніх потреб та оцінки впливу на діяльність туристичного підприємства використовується низка інструментів, які допомагають структурувати та аналізувати інформацію про стейкхолдерів. Основні інструменти включають:

1. Аналіз зацікавлених сторін – метод, що дозволяє структуровано збирати інформацію про всіх потенційних стейкхолдерів, їхні очікування, інтереси, а також рівень важливості для підприємства. Застосування такого аналізу допомагає підприємству визначити ключові групи впливу, побудувати карту їхніх потреб і підготуватися до взаємодії з різними категоріями.

2. SWOT-аналіз із залученням стейкхолдерів – дозволяє глибше оцінити сильні й слабкі сторони підприємства з урахуванням очікувань та поглядів стейкхолдерів. Такий підхід сприяє побудові стратегії, яка максимально відповідатиме інтересам усіх зацікавлених сторін, а також дає можливість адаптувати стратегію під їхні потреби.

3. Матриця впливу та інтересу – використовується для класифікації стейкхолдерів залежно від рівня їхнього впливу на підприємство та зацікавленості в його діяльності. Це дозволяє визначити групи, з якими необхідно підтримувати регулярний зв'язок, та пріоритетність взаємодії з кожною з них.

4. Інтерв'ю та опитування – якісні методи збору інформації, які дозволяють зрозуміти очікування та пріоритети стейкхолдерів, а також виявити ключові фактори, що впливають на їхні рішення. Використання опитувань та інтерв'ю дозволяє здобути детальну інформацію про конкретні потреби стейкхолдерів і врахувати їх у розробці стратегії.

5. Аналіз зацікавлених сторін за методом STEEP (соціальні, технологічні, економічні, екологічні та політичні чинники) – дає можливість дослідити зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства та його стейкхолдерів. Аналізуючи ці аспекти, підприємство краще розуміє контекст, у якому діють зацікавлені сторони, і може адаптувати свою стратегію до зміни умов.

6. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності – інструмент, що дозволяє оцінити вплив діяльності підприємства на різні групи стейкхолдерів з точки зору соціальної, екологічної та економічної відповідальності. Це сприяє побудові позитивного іміджу та підвищенню рівня довіри з боку стейкхолдерів, що особливо важливо для

туристичних підприємств, де взаємодія із громадськістю має значення для репутації [3; 5].

Отже, формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища. Застосування методичних підходів до ідентифікації стейкхолдерів, аналізу їх впливу та очікувань дозволяє туристичним підприємствам ефективніше адаптуватися до вимог сучасного ринку.

Література:

1. Freeman R.E. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? *The Journal of Corporate Citizenship*. 2009. № 36. P. 21–24.
2. Hillman A., Keim G. Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Stakeholder Management Journal*. 2001. P. 125–139.
3. Slivar I. Stakeholders in a Tourist Destination – Matrix of Possible Relationships Towards Sustainability. *Open Journal for Research in Economics*, 2018. No. 1(1). P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.32591/coas.ojre.0101.01001s>
4. Арефьева О.В., Комарецька П.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. Вип. 9. С. 80–84.
5. Грицьков Є.В. Стейкхолдерно-орієнтований підхід до управління будівельними підприємствами. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 3-1 (46). С. 114–117.
6. Угоднікова О.І. Стейкхолдерно-орієнтована модель стратегічного управління підприємствами галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 141. С. 39–44.