

УДК 351/354

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.29>**О. І. Угоднікова**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельного господарства
Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЮ МОДЕЛЮ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

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

У статті було проаналізовано теоретико-методичні підходи до визначення поняття «стейкхолдер» з урахуванням його комплексності та системності. Зазначимо, що стейкхолдерні моделі розвитку систем доцільно відображати комплексно з урахуванням складових елементів системи та їхніх взаємозв'язків. У статті також було проаналізовано підходи до побудови моделі стратегічного управління туризмом на державному рівні. Визначено особливості забезпечення стратегічного державного управління в галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. Для подальшого дослідження було визначено пріоритетні аспекти побудови стейкхолдерно-орієнтованої моделі державного управління в галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. Відповідно до проведеного аналізу було розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо побудови стейкхолдерно-орієнтованої моделі державного управління в галузі туризму та готельно-ресторанного господарства з метою забезпечення стратегічного розвитку цих галузей економіки держави. У результаті дослідження було зроблено висновок щодо доцільності використання системи стейкхолдерів з метою забезпечення стратегічного розвитку для таких галузей, як туризм і готельно-ресторанне господарство, що мають високий ступінь залежності від зовнішніх факторів впливу, отже, важливо аналізувати роль стейкхолдерів у забезпеченні їхнього розвитку.

Ключові слова: державне управління в галузі туризму, механізми державного управління, стейкхолдери, туризм і готельно-ресторанне господарство.

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

– недостатні потужності бізнесу на ринку, відсутність орієнтації на основні переваги підприємства в умовах жорсткої конкуренції;

– супроводження процесів інвестування певною часткою ризику для отримання прибутку, що напряму залежить від дій стейкхолдерів та інвестиційної політики держави;

– інтерес до інформації про діяльність підприємства кредиторів та їхню роль

у розвитку підприємства шляхом надання інвестицій чи визначення порядку сплати кредитів і позик, створення державою сприятливого інвестиційного клімату;

- найбільш раціональна оцінка ефективності державного управління та прийняття управлінських рішень має супроводжуватися забезпеченням релевантною інформацією, що має включати дані про діяльність стейкхолдерів;

- працівники підприємства, як стейкхолдери бізнес-процесів, зацікавлені у своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних гарантій, що можна використовувати з погляду мотивації та побудови корпоративної культури;

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

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

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

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності державного управління в галузі туризму та готельно-ресторанної справи розглядалися у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців [1–7], наприклад: О.В. Ареф'єва, А. Hillman, G. Keim, А.А. Артамонова, А.Г. Асмолова, Ю.Г. Яценко, J. Frooman та інших.

Мета статті – побудувати стейкхолдерно-орієнтовану модель державного управління, що забезпечить стратегічний розвиток підприємств, з урахуванням специфіки галузі туризму та готельно-ресторанного господарства.

Завданнями статті є такі:

- надати теоретичне визначення поняття «стейкхолдер»;

- проаналізувати підходи до побудови моделі стратегічного державного

управління в галузі туризму та готельно-ресторанної справи;

- визначити пріоритетні аспекти побудови стейкхолдерно-орієнтованої моделі державного управління;

- надати рекомендації щодо побудови стейкхолдерно-орієнтованої моделі стратегічного управління на державному рівні.

Виклад основного матеріалу. Поняття «стейкхолдер» у широкому розумінні охоплює зацікавлених у розвитку підприємства чи зниженні показників його діяльності суб'єктів економічних систем. До стейкхолдерів можна відносити таких учасників ринку [2]: інвесторів, що проводять інвестування для отримання прибутку; кредиторів; адміністративно-управлінський апарат; працівників підприємства; постачальників; споживачів; державну, регіональну, муніципальну владу; громадські організації; конкурентів тощо. «Економіко-математичний словник» наводить таке визначення поняття: «Стейкхолдери – особи, зацікавлені в діяльності компанії. Наприклад, «зацікавлені сторони» підприємства можуть бути представлені такими групами: працівниками, управлінським апаратом компанії, філіями, акціонерами, постачальниками, споживачами; кредиторами, виконавчими та законодавчими органами України, органами державної влади України» [3].

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

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

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

масштабами підприємства (залежно від галузевих специфікацій); видом продукції та послуг, спеціалізацією, концентрацією та рівнем співпраці зі стейкхолдерами; наявністю (відсутністю) науково-технічного потенціалу; рівнем управління; кваліфікацією персоналу тощо.

Стратегічне управління на державному рівні – це система, яка використовує стратегічне прогнозування, стратегічне планування та можливості розробляти стратегічні плани та поточні щоденні заходи, необхідні для досягнення своїх стратегічних цілей.

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

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

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

Формулювання системи цілей має відповідати таким вимогам: вони повинні бути точними та кількісно вимірними, перспективними, охоплювати всі рівні державного управління, бути досяжними та зрозумілими, доповнювальними та послідовними [7].

Система показників, за допомогою яких можна виконати всі вимоги, які описані вище до формування системи цілей стратегічного управління на державному рівні, може бути представлена такими елементами: фінансовими можливостями, прибутковістю, ринком, рентабельністю соціальної відповідальності, управлінням персоналом, продукцією, маркетингом, виробничими можливостями.

Формулюючи місію, підприємство знаходить свій спосіб ведення бізнесу, відокремлюючи його від своїх конкурентів. Проте є загальні перешкоди та небезпеки.

Є дві стратегії планувальних заходів для виявлення таких бар'єрів і ризиків: зовнішня та внутрішня.

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

1) визначення факторів, які можуть сприяти досягненню цілей державного управління;

2) виявлення загроз і ризиків, тобто зовнішніх умов, що обмежують здатність системи державного управління досягати поставленої мети.

Серед загроз і ризиків можна виділити такі [7]:

а) глобальні фактори (умови та тенденції в макросередовищі): загальні економічні, соціальні, демографічні, політичні, юридичні, природні, міжнародні та інші;

б) локальні фактори (сукупність організацій, які виробляють товари або послуги, здатні обмінюватися одне з одним із погляду споживчої якості та використання).

Звичайно, важко оцінити майбутній вплив глобальних факторів. Отже, спроби здійснити планування та оцінку вимагають від фахівців із стратегічного управління на державному рівні максимально зосередити увагу на питаннях, що виникають усередині окремих галузей економіки.

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

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

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

в) Конкуренти (основні конкурентні сили галузі, включно з розподілом ринку, інтенсивність конкуренції, конкурентні переваги в галузі та інше);

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

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

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

Головне завдання внутрішнього аналізу – визначити сильні та слабкі сторони в системі державного управління. Сильними сторонами є унікальні риси, притаманні лише цій системі, або її характеристики, що визначають її конкурентоспроможність.

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

Побудова стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління на державному рівні полягає у визначенні та оцінці ризиків головних груп стейкхолдерів, проведенні їхньої оцінки та впливу, а також їхніх можливих наслідків, проведенні відповідних управлінських дій.

Проведемо ідентифікацію та аналіз ризиків, а також запропонуємо методик

управління з урахуванням взаємодії стейкхолдерів. Схематично стратегічне управління на державному рівні з орієнтацією на ризики, що можуть бути викликані впливом стейкхолдерів, можна відобразити у вигляді схеми – рис. 1.

Для реалізації цієї схеми необхідно провести ідентифікацію ризиків, які можуть виникнути під час реалізації стратегії.

У результаті проведення ідентифікації ризиків отримуємо реєстр ризиків. Пропонуємо провести класифікацію ризиків для їх розміщення у реєстрі з урахуванням специфіки галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. Отже, основними групами у класифікації будуть технологічні, фінансово-економічні, людські, юридичні, соціальні та екологічні ризики.

Для проведення оцінки ризиків необхідно визначити групу експертів, які шляхом експертного опитування визначать ступені вірогідності настання ризиків дії стейкхолдерів і потужність їхнього впливу – табл. 1.

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

На першому етапі ідентифікації складатиметься орієнтовний перелік ризиків із кожної групи за допомогою проведення «мозкового штурму». Далі кожен з експертів

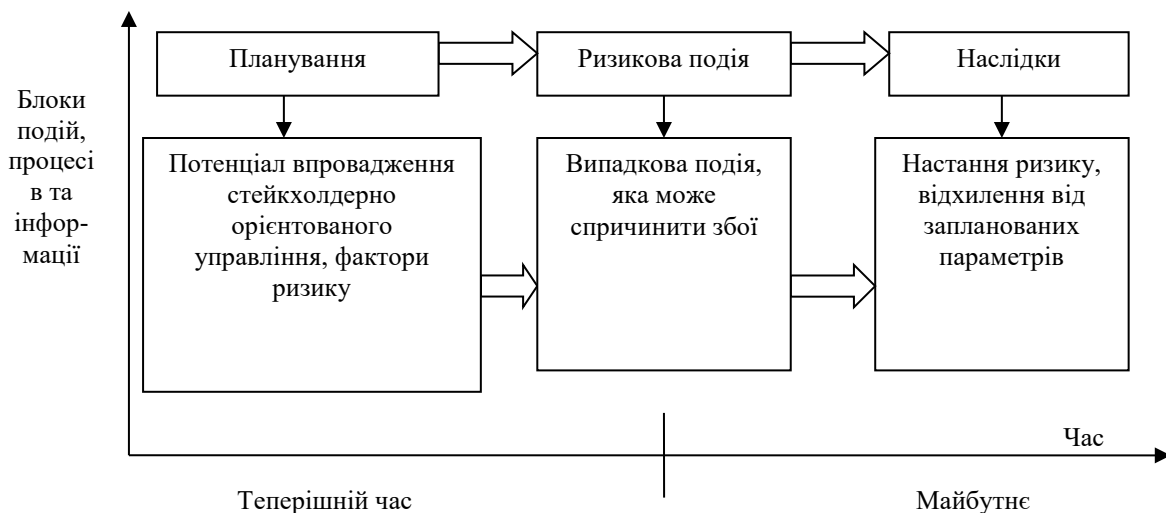


Рис. 1. Схема стратегічного управління на державному рівні з орієнтацією на ризики, що можуть бути спричинені впливом стейкхолдерів

Таблиця 1

Підбір експертів для ідентифікації ризиків

№ п/п	Група класифікації	Напрямок
1.	технологічні	санітарно-епідеміологічні служби, відділи інформаційних технологій; аналітичні лабораторії; група АСУ
2.	фінансово-економічні	економічний, фінансовий, бухгалтерський відділи
3.	людські	департамент управління персоналом і розвитку
4.	юридичні	правовий відділ або окремі юристи, що працюють із підприємством чи організацією, договірний відділ
5.	соціальні	департамент маркетингу та збуту
6.	екологічні	аналітична лабораторія; санітарно-епідеміологічні служби

Таблиця 2

Аналіз ризиків у стейкхолдерно-орієнтованій стратегії управління

Фактори ризику	Важливість
Технологічні ризики	
невідповідність запланованих технічних показників операційної діяльності	2
технічні труднощі, пов'язані з налагодкою обладнання	4
виникнення перебоїв у роботі обладнання	4
невідповідність ресторанної чи готельної матеріально-технічної бази санітарним нормам і стандартам	1
недостатня надійність і безпечність нового обладнання	1
невідповідність потужностей нового обладнання пропускній здатності ресторану чи готелю	1
ризик перепадів напруги	2
збільшення кількості поточних ремонтів наявного обладнання на комплексах	3
недостатній резерв потужності для обладнання готельно-ресторанного господарства	1
Фінансово-економічні ризики	
погіршення економічної ситуації в країні, зростання інфляції	6
можливість зміни цін на обладнання, енергоносії та паливо, що може призвести до погіршення результатів проєкту	5
зміни курсу іноземних валют	5
неспроможність підприємства виплатити відсотки та тіло позики чи кредиту	1
зниження запланованих об'ємів виробництва	1
нестача коштів для погашення кредитів	1
зниження відсотка розрахунків за надані послуги	2
прорахунки у визначенні економічного ефекту від діяльності	1
неправильне врахування факторів сезонності	1
маркетингові ризики	1
ризики недосконалості проведення тендерів	1
Людські ризики	
неналежна організація управління	1
недостатня кваліфікація спеціалістів	2
недостатня кваліфікація у працівників суб'єктів господарювання, що обслуговують на основі підряду	1
управлінські ризики	2
ризики, пов'язані з роботою персоналу (людський фактор)	2
Юридичні ризики	
зміни податкового законодавства	5
зміни законодавства, яке пов'язане з водовідведенням і діяльністю туристичних підприємств і підприємств готельно-ресторанного господарства	3
зміни законодавства щодо енергозбереження	4
заборона або перешкоджання влади в діяльності	5
Соціальні ризики	
зниження якості надання послуг	1
негативна суспільна думка	3
негативне ставлення колективу підприємства до змін	2
Екологічні ризики	
забруднення навколишнього середовища	1
втрата рекреаційного потенціалу територій	1
надзвичайна ситуація, пов'язана із природними явищами	1
техногенні ризики	1

визначає за 10-бальною шкалою важливість кожного ризику у своїй групі. Формується список ризиків, у якому вони класифіковані та розташовані в порядку убуття важливості. Усі групи ризиків по чергово передаються на розгляд кожної групи експертів, які вносять певні зміни чи роблять коментарі щодо ризику, його взаємодії чи залежності від інших ризиків. На останньому етапі формуються остаточні списки ризиків, де вони класифіковані та проранжовані за важливістю – табл. 2.

Ця таблиця свідчить про ті ризики, які виникають через вплив стейкхолдерів на розвиток державного управління. Подальше управління повинно базуватися на включенні цього переліку ризиків до стратегічного плану, пошуку механізмів організаційного забезпечення можливостей уникнення цих ризиків і контролю фактичних показників у разі настання цих ризиків із можливістю корегування відносин із відповідною групою стейкхолдерів, що здійснили цей вплив.

Висновки і пропозиції. Отже, стейкхолдери відіграють важливу роль у досягненні цілей підприємства. У своїй сукупності вони становлять цілісність, систему, управління якою є важливою функцією менеджменту. Для цього менеджери повинні визначити склад такої сис-

теми, виявити потреби й очікування окремих її елементів-стейкхолдерів, а потім впливати на ці очікування.

Список використаної літератури:

1. Арефьева О.В., Комарецька П.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9. С. 80.
2. Hillman A., Keim G. Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Stakeholder Management Journal*. 2001. 22: P. 125–139.
3. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. Москва : Дело. Л.И. Лопатников, 2003.
4. Артамонов А.А. Функції управління ризиками в процесі реалізації інвестиційних проектів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2003. 124 с.
5. Асмолов А.Г. Психологія особистості: культурно-історичне розуміння розвитку людини. Москва : Смысл, 2007. 528 с.
6. Яценко Ю.Г., Неизвестный С.І. Особливості цілепокладання проектної діяльності на різних рівнях зрілості бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 8. С. 75–84.
7. Frooman J. Stakeholder influence strategies. *Acad. of management rev.* 1999. Vol. 24. № 2.

Uhodnikova O. Conceptual approaches to mechanisms modernization of public administrative regulation of tourism and hospitality and restaurant industry by introduction of stakeholder-oriented strategic development model

One of the priority areas of the tourism development, hospitality and restaurant business is to ensure that they are focused on the achievement of strategic goals and finding mechanisms to achieve them. Important are the degree of technical and economic analysis of tourism, hospitality and restaurant business and the openness of the modern market in the strategic plans development, the development of relationships with stakeholders, which significantly affects the activities of individual companies and the overall development of tourism, hospitality and restaurant business. One of the elements of strategic management at the public administrative level can be a stakeholder-oriented model of state management of tourism and hospitality and restaurant business. The article analyzes the theoretical and methodological approaches to the definition of stakeholder, taking into account its complexity and systematic nature. It should be noted that stakeholder's models of system development should be presented in a comprehensive way, taking into account the constituent elements of the system and their interconnections. The article also analyzes approaches to building a strategic tourism management model at the state level. The peculiarities of providing strategic public administration in the field of tourism and hospitality and restaurant management are determined. Priority aspects of building a stakeholder-oriented model of public administration in tourism and hospitality and restaurant management were identified. According to the analysis, recommendations were developed and substantiated to build a stakeholder-oriented model of public administration in tourism and hospitality and restaurant business in order to ensure the strategic development of these sectors of the

national economy. The study concluded that it is appropriate to use a stakeholder system to provide strategic development for industries such as tourism and the hospitality and restaurant business, which are highly dependent on external influences, so it is important to analyze the role of stakeholders in ensuring their development.

Key words: *public administration in the tourism industry, mechanisms of public administration, stakeholders, tourism and hospitality and restaurant business.*