

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ
СТЕЙКГОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА»
(на прикладі ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студентки групи М 01-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Тимків Вероніки Андріївни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
Доктор економічних наук, професор
Тарасюк М. В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ	7
1.1. Визначення і класифікація стейкголдерів.....	7
1.2. Значення та роль стейкголдерів для підприємства	10
1.3. Принципи та підходи до управління взаємовідносинами зі стейкголдерами.....	11
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ НА ПРАТ «НОВІ ІНЖИНІРИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» ГОТЕЛЬ «ХАЯТТ РІДЖЕНСІ КИЇВ».....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	15
2.2. Стейкголдери підприємства: ідентифікація, характеристика та аналіз впливу на діяльність підприємства.....	23
2.3 Стратегії співпраці та управління відносинами зі стейкголдерами.....	29
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ	37
3.1. Методи оцінки стейкголдерських інтересів та впливу	37
3.2. Комунікаційні та конфліктні аспекти управління взаємодією зі стейкголдерами	41
3.3. Практичні рекомендації та кейси успішної управлінської практики.....	46
ВИСНОВКИ	51
РЕЗЮМЕ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

У сучасних умовах, коли конкурентне середовище стає все більш динамічним і складним, підприємствам необхідно знаходити нові способи забезпечення своєї конкурентоспроможності. Одним із таких способів є ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами - це комплекс заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству:

- підвищити свою конкурентоспроможність;
- зменшити ризики;
- підвищити рівень довіри та підтримки з боку стейкхолдерів;
- створити позитивний імідж підприємства;
- досягти сталого розвитку.

Актуальність теми управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства обумовлена наступними факторами:

- Зростаюча важливість стейкхолдерів у діяльності підприємств. У сучасних умовах стейкхолдери мають все більший вплив на діяльність підприємств. Вони можуть впливати на фінансові результати, операційну діяльність, репутацію і навіть стратегію підприємства.
- Зростання конкуренції. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству отримати конкурентні переваги.
- Зростання вимог до прозорості та відповідальності бізнесу. В сучасному суспільстві стейкхолдери вимагають від бізнесу більшої прозорості та відповідальності.
- Зростання важливості сталого розвитку. Сталий розвиток є важливим фактором для всіх стейкхолдерів. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству досягти сталого розвитку.

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства розглядається як процес, який складається з наступних етапів:

- Ідентифікація стейкхолдерів. На цьому етапі визначаються всі зацікавлені сторони, які можуть мати вплив на діяльність підприємства або відчувати її вплив.
- Аналіз стейкхолдерів. На цьому етапі оцінюється вплив кожного стейкхолдера на діяльність підприємства, його інтереси та потреби.
- Пріоритизація стейкхолдерів. Далі визначаються найбільш важливі стейкхолдери, з якими необхідно встановити і підтримувати особливо тісні відносини.
- Розробка стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами. На цьому етапі розробляється план заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами.
- Реалізація стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами. На цьому етапі необхідно впровадити розроблений план заходів.
- Оцінка ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. На останньому етапі оцінюється, наскільки успішно впроваджена стратегія взаємовідносин зі стейкхолдерами і чи досягнуті поставлені цілі.

Метою даного дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Охарактеризувати сутність та значення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.
- Розглянути основні етапи та принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.
- Проаналізувати сучасні підходи до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.
- Розробити методичні рекомендації щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.

Об'єкт дослідження : управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології».

Предмет дослідження: методичні рекомендації щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

- Розробка методичних рекомендацій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства, які включають в себе наступні етапи: ідентифікація стейкхолдерів, аналіз стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, розробка стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами, реалізація стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами, оцінка ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.
- Розробка методичні рекомендації щодо проведення оцінки ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства, які включають в себе наступні критерії: рівень довіри та підтримки з боку стейкхолдерів, рівень ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами, рівень ділової активності зі стейкхолдерами, рівень задоволення стейкхолдерів.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Методи дослідження - теоретичний аналіз, синтез, порівняння, узагальнення.

Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань дослідження були використані наступні методи:

- Теоретичний аналіз - для вивчення наукової літератури з даної тематики, визначення основних понять і категорій, розробки концептуальних положень дослідження.
- Синтез - для об'єднання результатів теоретичного аналізу в єдину систему знань.
- Порівняння - для виявлення подібностей і відмінностей між різними підходами до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.

- Узагальнення - для формування загальних висновків і рекомендацій на основі проведеного дослідження.

Методологічна основа дослідження представлена наступними науковими підходами:

- Системний підхід дозволяє розглядати управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів.
- Ситуаційний підхід дозволяє враховувати особливості конкретного підприємства і його взаємодії зі стейкхолдерами.
- Процесний підхід дозволяє розглядати управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства як процес, що складається з послідовних етапів.
- Комунікативний підхід дозволяє розглядати управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства як процес взаємодії та комунікації між підприємством і його стейкхолдерами.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в ньому запропоновано методичні рекомендації щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства, які базуються на системному, ситуаційному, процесному та комунікативному підходах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ

1.1. Визначення та класифікація стейкголдерів

Стейкголдери - це особи або групи осіб, які мають відношення до діяльності підприємства і можуть впливати на її результати або відчувати їх вплив. До стейкголдерів можуть відноситися:

- акціонери;
- працівники;
- споживачі;
- постачальники;
- конкуренти;
- органи державної влади;
- громадські організації;
- місцеві громади; тощо.

Визначення стейкголдерів не є однозначним і залежить від різних факторів, таких як галузь діяльності підприємства, його розмір, стратегія розвитку тощо.

Найбільш поширені визначення стейкголдерів:

- "Стейкголдери - це особи або групи осіб, які мають законні інтереси в діяльності організації" (Американська асоціація консультантів з управління);
- "Стейкголдери - це особи або групи осіб, які можуть впливати на діяльність організації або відчувати її вплив" (Інститут менеджменту Великої Британії);
- "Стейкголдери - це особи або групи осіб, які мають інтереси в організації, які можуть бути задоволені або не задоволені її діяльністю" (К. Е. Кук).

Класифікація стейкголдерів може здійснюватися за різними критеріями, такими як:

- Відповідно до впливу на діяльність підприємства:

- Внутрішні стейкхолдери - особи або групи осіб, які перебувають всередині підприємства і мають прямий вплив на його діяльність. До внутрішніх стейкхолдерів відносяться: працівники, менеджери, акціонери.
 - Зовнішні стейкхолдери - особи або групи осіб, які перебувають поза підприємством і мають опосередкований вплив на його діяльність. До зовнішніх стейкхолдерів відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади, громадські організації, місцеві громади тощо.
- Відповідно до характеру інтересів:
- Економічні стейкхолдери - особи або групи осіб, які мають економічні інтереси в діяльності підприємства. До економічних стейкхолдерів відносяться: акціонери, працівники, постачальники, споживачі.
 - Соціальні стейкхолдери - особи або групи осіб, які мають соціальні інтереси в діяльності підприємства. До соціальних стейкхолдерів відносяться: місцеві громади, громадські організації, органи державної влади.
 - Екологічні стейкхолдери - особи або групи осіб, які мають екологічні інтереси в діяльності підприємства. До екологічних стейкхолдерів відносяться: громадські організації, природоохоронні організації.
- Відповідно до ступеня впливу на діяльність підприємства:
- Ключові стейкхолдери - особи або групи осіб, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства.
 - Інші стейкхолдери - особи або групи осіб, які мають менший вплив на діяльність підприємства.

Визначення та класифікація стейкхолдерів є важливим етапом управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Це дозволяє підприємству правильно визначити коло зацікавлених сторін, з якими необхідно встановити і підтримувати відносини.

Для визначення стейкхолдерів підприємство може використовувати такі методи:

- Аналіз діяльності підприємства - дозволяє визначити осіб або групи осіб, які можуть бути зацікавлені в діяльності підприємства.
- Аналіз середовища - дозволяє визначити осіб або групи осіб, які можуть впливати на діяльність підприємства або відчувати її вплив.
- Аналіз інтересів - дозволяє визначити, які інтереси мають особи або групи осіб в діяльності підприємства.

Для класифікації стейкхолдерів підприємство може використовувати такі критерії:

- Вплив на діяльність підприємства - дозволяє визначити, чи мають особи або групи осіб прямий або опосередкований вплив на діяльність підприємства.
- Характер інтересів - дозволяє визначити, чи мають особи або групи осіб економічні, соціальні або екологічні інтереси в діяльності підприємства.
- Ступінь впливу на діяльність підприємства - дозволяє визначити, чи мають особи або групи осіб найбільший або менший вплив на діяльність підприємства.

Правильно визначені та класифіковані стейкхолдери дозволяють підприємству розробити ефективну стратегію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Додатково до зазначених вище методів визначення та класифікації стейкхолдерів, підприємство може використовувати такі методи:

- Метод опитування - дозволяє отримати інформацію про інтереси та потреби стейкхолдерів.
- Метод фокус-груп - дозволяє провести більш глибоке дослідження інтересів та потреб стейкхолдерів.
- Метод анкетування - дозволяє отримати інформацію про ставлення стейкхолдерів до діяльності підприємства.

- Метод експертних оцінок - дозволяє отримати оцінку впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства.

Вибір методу визначення та класифікації стейкхолдерів залежить від конкретних умов діяльності підприємства.

1.2. Значення та роль стейкхолдерів для підприємства

Стейкхолдери мають важливе значення для підприємства з наступних причин:

- Стейкхолдери можуть впливати на діяльність підприємства. Вони можуть впливати на фінансові результати підприємства, операційну діяльність, репутацію і навіть стратегію підприємства.
- Стейкхолдери можуть забезпечити підприємство ресурсами. Вони можуть надавати підприємству фінансові ресурси, людські ресурси, інформацію, технології тощо.
- Стейкхолдери можуть бути джерелом інформації. Вони можуть надавати підприємству інформацію про ринки, конкурентів, технологічні зміни тощо.
- Стейкхолдери можуть бути джерелом підтримки. Вони можуть підтримувати діяльність підприємства, його продукти і послуги.

Роль стейкхолдерів для підприємства можна розділити на наступні групи:

- Фінансові стейкхолдери - забезпечують підприємство фінансовими ресурсами. До них відносяться: акціонери, кредитори, інвестори.
- Комерційні стейкхолдери - забезпечують підприємство ресурсами, необхідними для його діяльності. До них відносяться: постачальники, споживачі, конкуренти.
- Соціальні стейкхолдери - впливають на діяльність підприємства з точки зору соціальних інтересів. До них відносяться: працівники, місцеві громади, громадські організації.

- Екологічні стейкхолдери - впливають на діяльність підприємства з точки зору екологічних інтересів. До них відносяться: природоохоронні організації, громадські організації.

Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству покращити свою фінансову результативність. Це пов'язано з тим, що ефективні відносини зі стейкхолдерами дозволяють підприємству залучати більше ресурсів, покращувати свою репутацію і зменшувати ризики.

Також одним із важливих аспектів є збільшення конкурентоспроможності підприємства. Це пов'язано з тим, що ефективні відносини зі стейкхолдерами дозволяють підприємству отримувати конкурентні переваги, такі як доступ до інформації, ресурсів і підтримки.

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами може покращити репутацію підприємства та створити позитивний імідж підприємства.

Ефективні відносини зі стейкхолдерами дозволяють підприємству попереджати конфлікти і негативні дії з боку тих самих стейкхолдерів, а також враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін і проводити свою діяльність у спосіб, який не завдає шкоди навколишньому середовищу.

Таким чином, стейкхолдери мають важливе значення для підприємства. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству досягти своїх цілей і успішно розвиватися.

1.3. Принципи та підходи до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами - це основні правила, яких підприємство має дотримуватися у своїй діяльності з зацікавленими сторонами.

Основні принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- **Комплексність.** Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами має бути комплексним, тобто враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

- Проактивність. Підприємство має бути проактивним у відносинах зі стейкхолдерами, тобто постійно спілкуватися з ними і враховувати їх інтереси.
- Взаємовигідність. Взаємовідносини зі стейкхолдерами мають бути взаємовигідними, тобто приносити користь як підприємству, так і стейкхолдерам.
- Транспарентність. Підприємство має бути прозорим у відносинах зі стейкхолдерами, тобто відкрито інформувати їх про свою діяльність.
- Справедливість. Підприємство має ставитися до всіх стейкхолдерів справедливо, незалежно від їх впливу на діяльність підприємства.

Додаткові принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- Відповідальність. Підприємство має нести відповідальність за свою діяльність перед усіма зацікавленими сторонами.
- Довговічність. Підприємство має прагнути до довгострокових взаємовідносин зі стейкхолдерами.
- Взаємне навчання. Підприємство і стейкхолдери мають навчатися один у одного.
- Співпраця. Підприємство і стейкхолдери мають співпрацювати для досягнення спільних цілей.

Підходи до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами - це різні методи і практики, які підприємство може використовувати для управління своїми відносинами зі стейкхолдерами.

Основні підходи до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- I. Конфліктний підхід. Цей підхід передбачає, що підприємство має бути готовим до конфліктів зі стейкхолдерами і має мати механізми для їх вирішення.
- II. Партнерський підхід. Цей підхід передбачає, що підприємство має співпрацювати зі стейкхолдерами для досягнення спільних цілей.
- III. Інтеграційний підхід. Цей підхід передбачає, що підприємство має враховувати інтереси стейкхолдерів на всіх етапах свого розвитку.

Вибір підходу до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами залежить від конкретних умов діяльності підприємства.

Найбільш ефективним підходом до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є партнерський підхід. Цей підхід дозволяє підприємству співпрацювати зі стейкхолдерами для досягнення спільних цілей, що в кінцевому рахунку призводить до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Впровадження принципів і підходів до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству досягти таких результатів:

- Покращення фінансової результативності.
- Збільшення конкурентоспроможності.
- Покращення репутації.
- Зниження ризиків.
- Створення позитивного іміджу підприємства.
- Досягти сталого розвитку.

Впровадження цих принципів в практику управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і досягти успіху.

Підприємство може використовувати різні інструменти і методи для управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

До таких інструментів і методів відносяться:

- Стратегія управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Ця стратегія визначає основні принципи і напрямки управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.
- Плани взаємодії зі стейкхолдерами. Ці плани визначають конкретні заходи, які підприємство буде здійснювати для взаємодії зі стейкхолдерами.
- Система комунікації зі стейкхолдерами. Ця система забезпечує ефективну комунікацію між підприємством і стейкхолдерами.
- Система моніторингу взаємовідносин зі стейкхолдерами. Ця система дозволяє підприємству відстежувати стан взаємовідносин зі стейкхолдерами і в разі потреби вносити корективи в свою діяльність.

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є важливим аспектом діяльності підприємства. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству досягти своїх цілей і успішно розвиватися.

Можна виділити деякі практичні поради щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- Встановлення контакту зі стейкхолдерами і обізнаність про їх інтереси.
- Прозорість і відкритість у своїй діяльності.
- Повага до інтересів всіх стейкхолдерів.
- Співпраця зі стейкхолдерами для досягнення спільних цілей.

Впровадження цих порад дозволить підприємству побудувати ефективні відносини зі стейкхолдерами і досягти успіху.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ НА ПРАТ «НОВІ ІНЖИНІРИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» ГОТЕЛЬ «ХАЯТТ РІДЖЕНСІ КИЇВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» - це підприємство, яке займається будівництвом і експлуатацією готелів. ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» є власником п'ятизіркового готелю Хаятт Рідженсі Київ. Основний вид діяльності підприємства «Хаят Рідженсі Київ» - це надання послуг з розміщення та харчування.

Підприємство було засновано в 2004 році. Головний офіс підприємства розташований у Києві, Україна.

Підприємство має один готель - готель «Хаятт Рідженсі Київ», що функціонує з 2007 року.

До основних видів діяльності Готель “ Hyatt ” згідно КВЕД відносяться такі:

- 55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- 96.04 - Діяльність із забезпечення фізичного комфорту.

Товариство має право від свого імені вчиняти будь-які правочини, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді, господарському або третейському суді.

Акціонерне товариство має самостійний баланс, фірмові бланки, знаки для товарів і послуг, поточний, валютний та інші (депозитні) рахунки в банківських установах, а також інші атрибути юридичної особи відповідно до Закону. (ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології, 2022)

«Хаятт Рідженсі Київ» – п'ятизірковий готель, розташований в самому центрі Києва, політичної та ділової столиці України. Готель знаходиться в Шевченківському районі, недалеко від Софіївського Собору, Михайлівського Золотоверхого Монастиря та магазинів по головній вулиці Хрещатик, в 40 км. від міжнародного аеропорту м. Києва. Це унікальне місце, де перетинаються культурне, політичне та розважальне життя Києва.

Готель «Hyatt» спрямовує свою діяльність в основному на обслуговування ділових клієнтів та туристів міста.

Готель «Хаятт Рідженсі Київ» - це п'ятизірковий готель, що має 234 номери і люкси, 6 залів для проведення заходів, а також широкий спектр послуг, включаючи ресторан, бар, спа-центр і фітнес-центр. Сучасні номери обладнані всім необхідним для відпочинку та комфорту гостей.

Готель виконаний в сучасному дизайні і має все, чим повинний володіти гарний готель європейського рівня.

У вишуканих номерах є безкоштовний Wi-Fi та телевізори з плоским екраном, вікна від стелі до підлоги й усе потрібне для приготування кави та чаю. Покращені номери мають зони відпочинку з розкладними диванами. У номерах люкс є вітальні, тераси та міські краєвиди. З вікон цього вражаючого готелю відкривається гарний панорамний вид на місто. Цей заклад готельно-ресторанного господарства створює всі умови для того щоб задовольнити всі потреби гостей та споживачів.

У готелі є 2 розкішні бари та вишуканий ресторан із меблями з темного дерева, а також спа-зона з критим басейном, спортивним залом і послугами з масажу. Є наземний та підземний паркувальний майданчик. Автостоянка готелю розрахована на 205 місць.

«Хаятт Рідженсі Київ» надає можливість проведення конференцій та банкетів різної тематики. У наявності готелю площа у 1000 кв. метрів загального та функціонального призначення, включаючи зал, площею у 371 кв. метрів, вісім конференц-залів та три кімнати для переговорів. Всі вони мають денне освітлення, систему контролю температури та обладнані за сучасними технологіями.

З банкетною спроможністю від 12 до 400 чоловік, «Хаятт Рідженсі Київ» пропонує багатоцільові та інноваційні рішення банкетного обслуговування для малих, середніх та великих зустрічей. Запропонована їжа найвищою якості, базована на меню ресторану «Гриль Азія», поєднується з професійним та чемним сервісом. Елегантні та стильні у плануванні та дизайні приміщення готелю

вирізняються креативністю та детальністю банкетних підходів та рішень. Маючи, оригінальний та достатньо гнучкий підхід до банкетного обслуговування, персонал готелю намагається задовольнити усі побажання гостей. Для створення ідеального банкетного пакету, замовнику пропонується поєднання спеціально підібраного меню та напоїв. У розпорядженні готелю банкетне обладнання для обслуговування будь-якого заходу. Детальне обговорення усіх необхідних деталей та побажань з представниками готелю «Хаятт Рідженсі Київ» дозволяє організувати та провести захід на найвищому рівні якості.

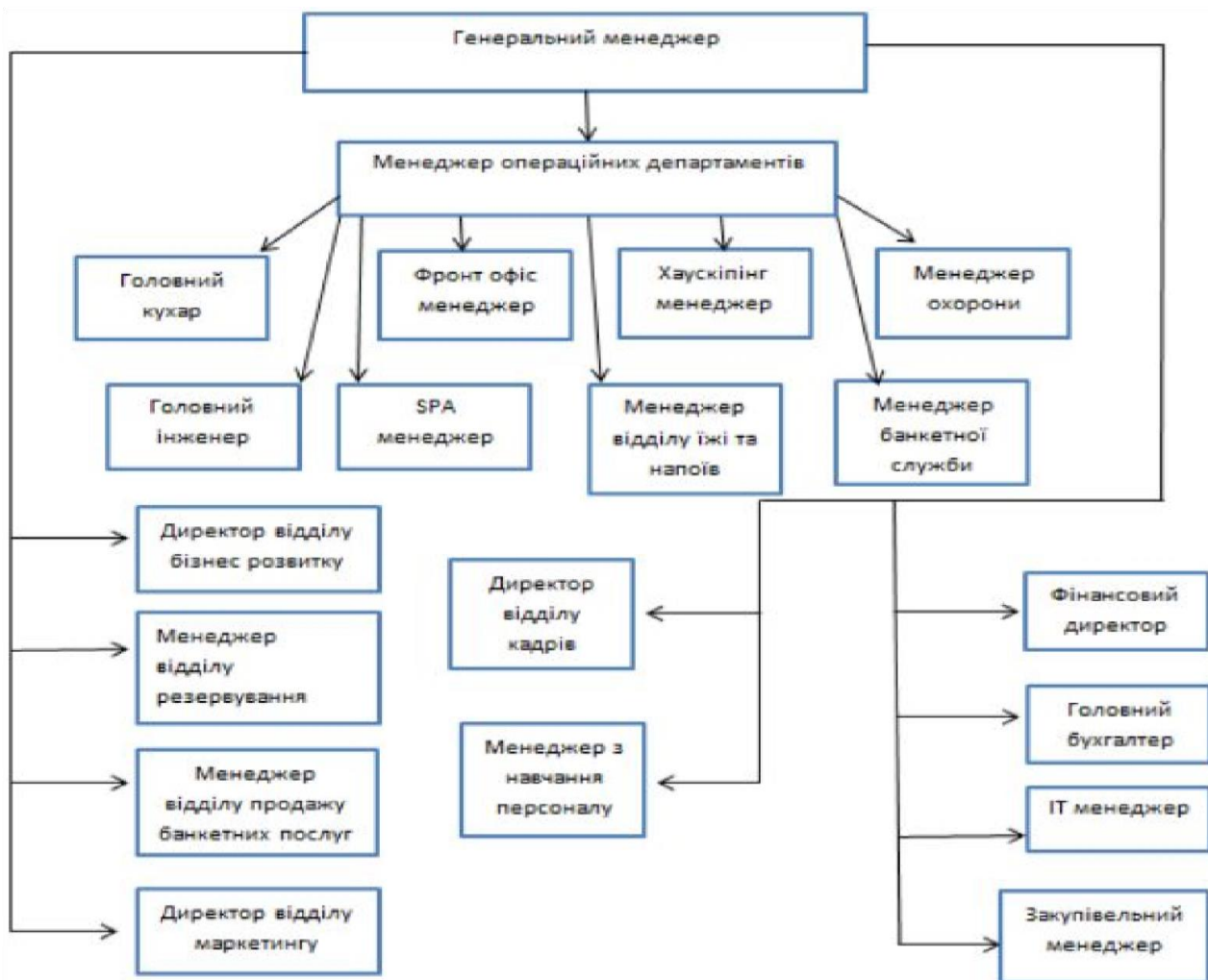
Організаційна структура управління підприємством представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонують та розвиваються як єдине ціле. У готелі "Hyatt Regency Kyiv" організаційна структура відображає взаємозв'язок між різними ланками управління підприємством. Вивчаючи цю структуру, можна визначити, що вона має лінійно-функціональну форму. Голова правління є вищим керівником, оскільки готель є відкритим акціонерним товариством. На підприємстві використовується демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але кінцеве рішення та відповідальність приймає керівник.

У готелі "Хаятт Рідженсі Київ" також використовують таку організаційну форму, як виконуючий комітет. Подібну форму можна зустріти досить часто, а особливо це характерно для спільних з іноземними партнерами готельних комплексів. Виконавчий комітет складається, як правило, із представників головних функціональних підрозділів. До нього входять керівники таких напрямків, як розміщення, маркетинг, фінанси, інженерна служба, господарська, відділ оздоровчого центру, охорона тощо. Кожний з керівників, які відповідають за ці напрямки, несе відповідальність за вирішення задач, що стоять перед ним. Керівники структурних підрозділів мають повноваження прийняття оперативних рішень у рамках своїх підрозділів.

В організаційній структурі сучасних готелів, зокрема і в готелі «Hyatt» для здійснення процесу обслуговування туристів в готелі передбачений мінімальний

набір основних служб, що забезпечують надання основних готельних послуг: відділ прийому та розміщення гостей, відділ експлуатації номерів, відділ управління їжі та напоїв, служба виробництва харчування і напоїв. Готель пропонує своїм гостям дві головні послуги — комфортне проживання, і смачне харчування. Роль інших функціональних підрозділів полягає в підтримці основної діяльності готелю і кращого перебування гостей у засобі розміщення. Їх умовно ще поділяють на фронт офіс (front of house)- це служби, персонал яких має безпосередній контакт зі споживачем і бек офіс (back of house) - служби, персонал яких практично не контактує з гостем.

Згідно зі звітом про управління за 2022 рік можна вивести наступну організаційну структуру управління підприємством:



Джерело: складено автором за даними підприємства.

Рис. 2.1- Організаційна програма лінійно-функціонального типу організаційної структури управління готелю “Хаятт Рідженсі”

Також важливим є представлення фінансових показників підприємства для аналізу його прибутковості, рентабельності та результативності. Дані показники виведені через аналіз наступних звітів за 2020-2022 роки:

- Форма №1.Баланс
- Форма №2.Звіт про фінансові результати
- Форма №3.Звіт про рух грошових коштів
- Форма №4.Звіт про власний капітал
- Примітки до річної фінансової звітності
- Звіт про управління.

Основні результати господарської діяльності підприємства в динаміці наведені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

**Основні результати господарської діяльності підприємства
за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Зміни за 2021-2022	
	2020	2021	2022	Σ	%
Чиста виручка від реалізації, тис.грн.	149942	345805	163090	-182715	-53
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	95359	147449	103641	-41108	-30
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	3044	76170	15889	-60281	-79
Вартість майна, тис.грн.	215316	215316	215316	0	0
Вартість основних фондів, тис.грн.	155800	145706	137514	-8192	-5,6
Вартість необоротних активів, тис.грн.	159020	156492	147237	-9255	-5,9

Продовження табл. 2.1

Вартість оборотних коштів, тис.грн.	76847	170893	205498	34605	20
Чисельність працівників, чол.	187	171	163	-8	-4,6
Витрати на оплату праці, тис.грн	51992	65730	25228	40502	-61,6
Продуктивність праці штатних працівників, грн.	278,03	384,38	154,77	-229,61	-59,7
Сума фінансових ресурсів, тис.грн. у т.ч. - власних; - позикових	59083 позикових ресурсів не виявлено	148278 позикових ресурсів не виявлено	188156 позикових ресурсів не виявлено	39878	26,9
Рентабельність виробництва, %	2	22	10	-12	-54,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,69	4,73	4,61	-0,12	-2,5
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,8	5,45	5,03	-0,42	-7,7
Рентабельність власного капіталу	0,014	0,35	0,15	-0,2	-57

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Проаналізувавши основні економічні показники готелю «Hyatt Regency Kiev», можна зробити висновок, що у 2021 році майже всі показники збільшуються вчетверо, але після початку військового стану показники знову понижуються вдвічі. У даному аналізі важливо враховувати економічну ситуацію в країні, що спричинена пандемією, потім покращенням становища, і наступного року - військовим станом.

Для більш детального аналізу фінансового стану готелю потрібна характеристика розміщення, а також використання коштів початок і кінець

звітнього періоду. Саме тому було розраховано основні коефіцієнти, що потрібні для оцінки фінансового стану підприємства, а саме - показники ліквідності та рентабельності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Показники оцінки фінансового стану готелю «Hyatt Regency Kiev»

Показники	Норматив	Попередній період 2021р.	Звітний період 2022р.	Зміни за 2021-2022	
				Σ	%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5 - 0,35	4,73	4,61	-0,12	-2,5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1-2	5,45	5,03	-0,42	-7,7
Рентабельність власного капіталу	не < 0,2	0,35	0,15	-0,2	-57

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що в готелі «Hyatt Regency Kiev» коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах норми в 2021 році і становить 0,35, а в 2022 році коефіцієнт становиться нижче на 0,2, що пов'язано із повномасштабним вторгненням та бойовими діями на території України. Для оцінки загального ринкового положення готелю "Hyatt Regency Kiev" використовується метод SWOT-аналізу, що є завершальним етапом вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. SWOT-аналіз сприяє розкриттю обставин, за яких розвивається готель, вирівнює вплив внутрішніх переваг та недоліків з впливом сприятливих можливостей та загроз. Цей аналіз дозволяє визначити не лише можливості, але й усі наявні переваги над конкурентами. SWOT-аналіз готелю включає в себе відповіді на кілька груп питань. Одна група питань стосується внутрішніх факторів (аналіз переваг та недоліків), в то час як інша група - зовнішніх факторів (сприятливі можливості та загрози). (Табл 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз діяльності готелю «Hyatt Regency Kiev»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доволі вигідне місцезнаходження 2. Номерний фонд відповідає міжнародним стандартам 3. У більшості випадків висока завантаженість 4. Висока якість надаваних послуг 5. Наявність великого досвіду перебування на ринку 6. Широкий асортимент послуг 7. Висока кваліфікація персоналу 8. Впровадження інноваційних технологій 9. Відома історія готелю 10. Високий рівень організаційної культури 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неоперативність управління через вертикальну структуру 2. Текучість кадрів 3. Мала заробітна плата 4. Фінансова недостатність 5. Малоефективна система контролю за якістю 6. Потреба у фінансах для розширення спектру додаткових послуг 7. Непродумана маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій 8. Відсутність тренінгів для персоналу
Можливості (O):	Загроза (T):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення мережі за рахунок оренди 2. Можливість проведення внутрішніх реформ управління 3. Зростання ділової активності 4. Включення готелю до глобальної системи резервування 5. Розширення асортименту послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок нових готелів 2. Негативний імідж «старого» готелю 3. Посилення конкуренції 4. Демографічна ситуація 5. Інфляція 6. Нестабільність в світі, а особливо в готельному бізнесі через COVID-19 7. Військовий стан та бойові дії на території України

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, у таблиці 2.3 показані як і сильні, так і слабкі сторони «Hyatt Regency Kiev», а це значить що готелю є що покращувати і над чим працювати. Можна зробити висновок, що готель має досить вагомні сильні сторони, проте і не менш важливіші слабкі сторони. Таким чином, можна говорити про значний потенціал готелю «Hyatt Regency Kiev».

2.2 Стейкхолдери підприємства: ідентифікація, характеристика та аналіз впливу на діяльність підприємства

Стейкхолдери підприємства - це особи або групи осіб, які мають інтерес до діяльності підприємства.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO26000, одним із принципів соціально відповідального підприємства є саме повага до інтересів стейкхолдерів (поважати, враховувати і відповідати їхнім інтересам). Для цього необхідно:

- визначити (ідентифікувати) стейкхолдерів;
- оцінити і прийняти до уваги відносну здібність стейкхолдерів взаємодіяти з підприємством і впливати на нього;
- розглянути групи стейкхолдерів, чий інтерес можуть бути порушені рішенням чи діями, навіть якщо вони не відіграють ніякої формальної ролі в управлінні підприємством або не знають цих інтересів.

Основним предметом дослідження теорії стейкхолдерів виступають взаємовідносини різних груп та індивідів, що переслідують свої інтереси, які пов'язані з діяльністю певної фірми.

Етапи аналізу та управління стейкхолдерами:

1. Визначення всіх стейкхолдерів.
2. Визначення ключових потреб всіх стейкхолдерів.
3. Аналіз інтересів та вплив кожного стейкхолдеру.
4. Формування списку дій для управління очікуваннями стейкхолдерів.
5. Виконання запланованих дій.
6. Аналіз результатів управління та повторення процесу.

Ідентифікація стейкхолдерів підприємства - це процес визначення осіб або груп осіб, які мають інтерес до діяльності підприємства.

Для ідентифікації стейкхолдерів підприємства можна використовувати такі методи:

- Аналіз діяльності підприємства - дозволяє визначити осіб або групи осіб, які можуть бути зацікавлені в діяльності підприємства.

- Аналіз середовища підприємства - дозволяє визначити осіб або групи осіб, які можуть впливати на діяльність підприємства або відчувати її вплив.
- Аналіз інтересів - дозволяє визначити, які інтереси мають особи або групи осіб в діяльності підприємства.

Стейкхолдери на підприємстві можуть бути внутрішніми або зовнішніми.

Внутрішні стейкхолдери - це особи або групи осіб, які працюють на обраному підприємстві. До них відносяться:

- Працівники - особи, які безпосередньо зайняті в діяльності підприємства.
- Керівництво - особи, які приймають рішення про діяльність підприємства.
- Акціонери - особи, які є власниками підприємства.

Зовнішні стейкхолдери - це особи або групи осіб, які не працюють на підприємстві, проте можуть мати вплив на його діяльність. До них відносяться:

- Покупці - особи або групи осіб, які купують товари та послуги підприємства.
- Постачальники - особи або групи осіб, які постачають товари або послуги підприємству.
- Конкуренти - особи або групи осіб, які займаються аналогічною діяльністю.
- Громадські організації - організації, які представляють інтереси суспільства.
- Уряд - органи державної влади, які регулюють діяльність підприємств.

Характеристика стейкхолдерів підприємства - це процес визначення характеристик осіб або груп осіб, які мають інтерес до діяльності підприємства.

Для характеристики стейкхолдерів підприємства можна використовувати такі характеристики, як вплив, важливість та інтереси. Вплив визначає, наскільки особа або група осіб може впливати на діяльність підприємства. Важливість визначає, наскільки особа або група осіб важлива для діяльності підприємства. Інтереси визначають, які інтереси має особа або група осіб в діяльності підприємства.

На основі аналізу діяльності та середовища підприємства, а також аналізу інтересів стейкхолдерів, можна виділити наступні групи стейкхолдерів ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» готель «Хаятт Рідженсі Київ»:

- Працівники - особи, які безпосередньо зайняті в діяльності готелю. Вони мають інтерес до забезпечення безпечних і комфортних умов праці, а також до справедливої оплати праці.
- Керівництво - особи, які приймають рішення про діяльність готелю. Ця група має інтерес до забезпечення успішного розвитку готелю та до підвищення його конкурентоспроможності.
- Акціонери - це особи, які є власниками готелю. Вони мають інтерес до отримання прибутку від діяльності готелю.
- Покупці - особи або групи осіб, які купують товари або послуги готелю. Вони мають інтерес до отримання високоякісних послуг за розумними цінами задля задоволення власних потреб.
- Постачальники - особи або групи осіб, які постачають товари або послуги готелю. Постачальники мають інтерес до отримання оплати за свої товари або послуги вчасно і в повному обсязі.
- Конкуренти - це особи або групи осіб, які займаються аналогічною діяльністю. Вони мають інтерес до забезпечення своєї конкурентної переваги.
- Громадські організації - це організації, які представляють інтереси суспільства. Вони мають інтерес до забезпечення екологічної безпеки діяльності готелю.
- Уряд - це органи державної влади, які регулюють діяльність підприємств. Їх інтерес - забезпечення дотримання готелем чинного законодавства.

Ці групи стейкхолдерів мають різні інтереси і вплив на діяльність готелю. Для забезпечення успішного розвитку готелю необхідно враховувати інтереси всіх стейкхолдерів і будувати з ними ефективні відносини.

Важливим аспектом управління взамовідносинами зі стейкхолдерами є правильно-вистроєна структура відносин між працівниками та персоналом.

Персонал – основна частка, що забезпечує роботу підприємства, підтримує сервіс та приваблює нових клієнтів.

Загальні рішення стратегічного характеру на підприємстві приймаються власниками готельного комплексу або генеральним директором. Стратегічною метою готельного комплексу може бути, наприклад, орієнтація на курортне обслуговування або на прийом і обслуговування бізнес-туристів. Генеральний директор є посередником між власниками й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства - з іншого. Ця функція може бути охарактеризована як функція втілення загальних задач у конкретні управлінські рішення.

Крім того, на генеральному директорі лежить необхідність вирішення задач, пов'язаних із загальними напрямками діяльності готельного комплексу, в тому числі — проведенням фінансової політики, до якої можна віднести визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські витрати, питання закупівельної політики тощо. Керівництво вищої ланки також приймає рішення щодо того, яку систему розрахунків із клієнтами використовувати в готелі. Але частина цих питань може бути передана на розгляд нижчим ланкам управління, якщо на генерального директора покладено занадто багато повноважень і обов'язків.

Через те, що готельні комплекси працюють цілодобово, їхня діяльність вимагає постійного контролю з боку адміністрації, у зв'язку з чим у великих готельних комплексах існує посада виконавчого директора, що практично постійно знаходиться на підприємстві. (Роглев, 2005)

В організаційній структурі сучасних готелів, зокрема і в готелі «Hyatt» для здійснення процесу обслуговування туристів в готелі передбачений мінімальний набір основних служб, що забезпечують надання основних готельних послуг: відділ прийому та розміщення гостей, відділ експлуатації номерів, відділ управління їжі та напоїв, служба виробництва харчування і напоїв. Готель пропонує своїм гостям дві головні послуги — комфортне проживання, і смачне харчування. Роль інших функціональних підрозділів полягає в підтримці основної діяльності готелю і кращого перебування гостей у засобі розміщення.

Їх умовно ще поділяють на фронт офіс (front of house)- це служби, персонал яких має безпосередній контакт зі споживачем і бек офіс (back of house) - служби, персонал яких практично не контактує з гостем.

У готелі "Хаят Рідженсі Київ" використовують таку організаційну форму, як виконуючий комітет. Подібну форму можна зустріти досить часто, а особливо це характерно для спільних з іноземними партнерами готельних комплексів. Виконавчий комітет складається, як правило, із представників головних функціональних підрозділів. До нього входять керівники таких напрямків, як розміщення, маркетинг, фінанси, інженерна служба, господарська, відділ оздоровчого центру, охорона тощо. Кожний з керівників, які відповідають за ці напрямки, несе відповідальність за вирішення задач, що стоять перед ним. Керівники структурних підрозділів мають повноваження прийняття оперативних рішень у рамках своїх підрозділів.

Вплив стейкхолдерів на діяльність підприємства можна розділити на прямий і непрямий.

Прямий вплив стейкхолдерів проявляється в тому, що вони можуть безпосередньо впливати на діяльність підприємства, наприклад, шляхом надання фінансування, закупівлі товарів і послуг, надання робочої сили тощо.

Непрямий вплив стейкхолдерів проявляється в тому, що вони можуть впливати на діяльність підприємства через зовнішнє середовище, наприклад, шляхом регулювання, надання інформації, формування громадської думки тощо.

Акціонери є власниками підприємства і мають право на отримання прибутку від своєї інвестиції. Акціонери мають прямий вплив на діяльність підприємства, оскільки вони можуть впливати на прийняття рішень про стратегічний розвиток, фінансування та інші важливі питання. Акціонери взаємодіють лише з генеральним менеджером та виконавчим комітетом, що їм підпорядковується.

Кредитори надають підприємству кредити і мають право на отримання відсотків за ними. Кредитори мають прямий вплив на діяльність підприємства,

оскільки вони можуть вимагати від підприємства погашення кредитів у разі неплатоспроможності.

Працівники є найважливішою ланкою в діяльності підприємства. Працівники мають прямий вплив на діяльність підприємства, оскільки вони забезпечують надання послуг, виробництво продукції, підтримують високий сервіс та репутацію підприємства.

Постачальники постачають підприємству товари та послуги. Постачальники мають прямий вплив на діяльність підприємства, оскільки вони можуть впливати на ціни і якість товарів та послуг, які отримує підприємство.

Клієнти є споживачами продукції або послуг підприємства. Клієнти мають прямий вплив на діяльність підприємства, оскільки вони можуть впливати на обсяг продажів і прибуток підприємства.

Конкуренти прагнуть до отримання більшої частки ринку. Конкуренти мають непрямий вплив на діяльність підприємства, оскільки вони можуть впливати на ціни, які встановлює підприємство, і на якість продукції або послуг, які пропонує підприємство.

Держава регулює діяльність підприємства. Держава має непрямий вплив на діяльність підприємства, оскільки вона може встановлювати правила та вимоги, які повинні дотримуватися підприємства.

Громадські організації можуть виступати в інтересах населення. Громадські організації мають непрямий вплив на діяльність підприємства, оскільки вони можуть тиснути на підприємство з метою захисту інтересів населення.

Зробити висновок про те, які стейкхолдери мають найбільший вплив на діяльність підприємства, можна на основі аналізу їхніх інтересів і можливості впливу на підприємство.

У випадку з ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» найбільший вплив на діяльність підприємства мають:

- Акціонери, оскільки вони є власниками підприємства і мають право на отримання прибутку від своєї інвестиції.

- Працівники є найважливішою ланкою в діяльності підприємства і забезпечують виробництво продукції або надання послуг.
- Клієнти, так як вони є споживачами продукції або послуг підприємства.

Стратегія управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами повинна бути спрямована на врахування інтересів цих стейкхолдерів і на створення умов для взаємовигідного співробітництва.

2.3. Стратегії співпраці та управління відносинами зі стейкхолдерами

Стратегія співпраці та управління відносинами зі стейкхолдерами - це система заходів, які спрямовані на встановлення і розвиток взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами.

Мета стратегії - забезпечити довгостроковий успіх підприємства шляхом створення умов для взаємовигідного співробітництва зі стейкхолдерами.

Стратегія співпраці та управління відносинами зі стейкхолдерами повинна базуватися на таких принципах:

- **Взаємовигідність.** Взаємовідносини зі стейкхолдерами повинні бути взаємовигідними, тобто приносити користь як підприємству, так і стейкхолдерам.
- **Проактивність.** Підприємство має бути проактивним у відносинах зі стейкхолдерами, тобто постійно спілкуватися з ними і враховувати їх інтереси.
- **Транспарентність.** Підприємство має бути прозорим у відносинах зі стейкхолдерами, тобто відкрито інформувати їх про свою діяльність.
- **Справедливість.** Підприємство має ставитися до всіх стейкхолдерів справедливо, незалежно від їх впливу на діяльність підприємства.

Стратегія співпраці та управління відносинами зі стейкхолдерами може включати такі заходи:

- **Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів.** Підприємство має визначити всіх своїх стейкхолдерів і проаналізувати їх інтереси.

- Розробка стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. Підприємство має розробити стратегію взаємодії зі стейкхолдерами, яка буде враховувати їх інтереси.
- Впровадження заходів для реалізації стратегії. Підприємство має впровадити заходи для реалізації стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.
- Оцінка ефективності стратегії. Підприємство має оцінювати ефективність стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.

Існує два основних види стратегій співпраці та управління відносинами зі стейкхолдерами:

- Конкурентна стратегія - підприємство прагне до досягнення своїх цілей, нехтуючи інтересами стейкхолдерів.
- Кооперативна стратегія - підприємство прагне до досягнення своїх цілей шляхом взаємовигідного співробітництва зі стейкхолдерами.

Конкурентна стратегія може бути ефективною в короткостроковій перспективі, але вона може призвести до зниження довіри до підприємства з боку стейкхолдерів і до негативних наслідків у довгостроковій перспективі.

Кооперативна стратегія є більш довгостроковою і ефективною, оскільки вона дозволяє підприємству отримувати підтримку від стейкхолдерів і досягати своїх цілей більш ефективно.

Підприємство має вибрати стратегію співпраці та управління відносинами зі стейкхолдерами, яка буде враховувати його конкретні умови і цілі.

Приклади стратегій співпраці та управління відносинами зі стейкхолдерами:

- Налаштування взаємовідносин із працівниками для підвищення продуктивності праці.
- Підприємство може співпрацювати зі своїми клієнтами для розробки нових продуктів і послуг.
- Співпраця з постачальниками для зниження витрат та збереження якості та термінів постачань.
- Співпраця з місцевою громадою для вирішення соціальних проблем.

Стратегія співпраці та управління відносинами зі стейкхолдерами є важливою для успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона дозволяє підприємству досягти своїх цілей, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін.

Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству:

- Покращити свою фінансову результативність. Коли підприємство має хороші відносини зі своїми стейкхолдерами, воно може отримувати від них підтримку, яка може призвести до збільшення продажів, зниження витрат і підвищення прибутку.
- Збільшити свою конкурентоспроможність. Коли підприємство має хороші відносини зі своїми стейкхолдерами, воно може отримувати від них доступ до ресурсів, інформації та знань, які можуть допомогти йому стати більш конкурентоспроможним.
- Покращити свою репутацію. Коли підприємство має хороші відносини зі стейкхолдерами, воно може отримувати від них позитивний відгук, який може допомогти йому покращити свою репутацію.
- Знизити свої ризики. Коли підприємство має хороші відносини зі стейкхолдерами, воно може отримувати від них підтримку, яка може допомогти йому впоратися з ризиками.
- Створити позитивний імідж підприємства. Коли підприємство має хороші відносини зі своїми стейкхолдерами, воно може створювати позитивний імідж підприємства, який може допомогти йому залучити нових клієнтів і партнерів.
- Досягти сталого розвитку. Коли підприємство має хороші відносини зі своїми стейкхолдерами, воно може досягти сталого розвитку, який може принести користь усім зацікавленим сторонам.

Простежується досить важливий зв'язок між стратегією управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами та стратегією підприємства.

Стратегія управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами тісно пов'язана зі стратегією підприємства. Управління взаємовідносинами зі

стейкхолдерами є одним із компонентів стратегії підприємства, який спрямований на забезпечення взаємовигідного співробітництва зі стейкхолдерами.

Для того щоб стратегія взаємовідносин була ефективною, вона повинна бути інтегрована зі стратегією підприємства. Це означає, що вона повинна бути розроблена з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Наприклад, якщо підприємство прагне до збільшення продажів, то його стратегія повинна бути спрямована на створення позитивного іміджу підприємства та залучення нових клієнтів.

Якщо підприємство прагне до зниження витрат, то стратегія повинна бути підлаштована та спрямована на співпрацю з постачальниками для зниження цін і підвищення якості товарів і послуг.

Інтеграція управління взаємовідносин зі стейкхолдерами зі стратегією підприємства дозволяє підприємству досягти своїх стратегічних цілей більш ефективно.

Ключові компоненти залучення стейкхолдерів для організації успішної роботи підприємства:

1. Визначення і аналіз стейкхолдерів
2. Розкриття інформації
3. Консультації зі стейкхолдерами
4. Переговори і партнерство
5. Управління скаргами
6. Залучення стейкхолдерів до процесу моніторингу підприємств

Впровадження ефективної стратегії вимагає від підприємства значних зусиль і ресурсів. Однак, якщо підприємство докладе цих зусиль, то воно зможе досягти значних вигод, таких як підвищення фінансової результативності, збільшення конкурентоспроможності, покращення репутації, зниження ризиків та досягнення сталого розвитку.

ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» є підприємством, яке займається будівництвом і експлуатацією готелів. Основний вид діяльності підприємства - це надання послуг з розміщення та харчування.

ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» має стратегію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, яка базується на основних принципах:

- **Взаємовигідність.** Взаємовідносини зі стейкхолдерами взагалом є взаємовигідними та приносять користь як підприємству, так і стейкхолдерам. Для кожної з груп можна виділити свою користь, але кожна з них приносить прибуток та/або позитивну співпрацю.
- **Проактивність.** Підприємство є проактивним у відносинах зі стейкхолдерами, тобто постійно спілкується з ними і враховує їх інтереси. Під час виникнення будь-яких ситуацій, що потребують обговорення, підприємство проводить оцінку та аналіз ситуації. Підприємство веде комунікацію та виявляє різні сторони кожної ситуації: від спілкування із працівником про умови та оплату праці, до домовленостей із постачальниками задля зниження вартості замовлень.
- **Транспарентність.** Підприємство прозоре у відносинах зі стейкхолдерами і відкрито інформує їх про свою діяльність. У вільному доступі є основні фінансові звітності, посадові інструкції та штатні розклади.
- **Справедливість.** Підприємство ставиться до всіх стейкхолдерів справедливо, незалежно від їх впливу на діяльність підприємства. Товариство аналізує та впроваджує справедливу співпрацю між різними групами стейкхолдерів.

Визначена стратегія підприємства передбачає такі заходи для взаємодії зі стейкхолдерами:

- **Заснування Ради стейкхолдерів.** Рада стейкхолдерів буде включати представників усіх зацікавлених сторін. Рада буде консультувати керівництво підприємства з питань стратегічного розвитку і поточної діяльності.

- Розробка кодексу корпоративної етики. Кодекс корпоративної етики буде визначати основні принципи діяльності підприємства. Кодекс буде поширюватися на всіх працівників підприємства, а також на його партнерів і постачальників.
- Впровадження системи управління якістю. Система управління якістю буде гарантувати, що підприємство відповідає вимогам своїх клієнтів, а також нормативним вимогам.
- Розвиток соціальної відповідальності. Підприємство проводить соціальні програми, спрямовані на допомогу місцевим громадам.

Стратегія управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» спрямована на забезпечення довгострокового успіху підприємства. Стратегія передбачає врахування інтересів всіх зацікавлених сторін і створення умов для взаємовигідного співробітництва.

Ось деякі приклади конкретних заходів, які підприємство може вжити для реалізації стратегії управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- Для акціонерів - проведення регулярних зустрічей, інформування про фінансові результати і плани розвитку.
- Для кредиторів підприємство повинно надавати своєчасну інформацію про свою фінансову діяльність і забезпечувати своєчасне погашення кредитів.
- Для працівників підприємство може розробити систему мотивації та заохочення, забезпечувати належні умови праці та соціальні гарантії.
- Для постачальників підприємство може укладати довгострокові контракти, забезпечувати своєчасну оплату за товари та послуги.
- Для клієнтів підприємство може розробляти нові продукти та послуги, підвищувати якість обслуговування, пропонувати конкурентні ціни.
- Для конкурентів підприємство веде конкурентну боротьбу в рамках законів і норм.
- Для держави підприємство зобов'язується сплачувати податки, дотримуватися нормативних вимог, брати участь у соціальних проектах.

- Для громадських організацій підприємство може знаходити шляхи співпраці з громадськістю, інформувати про свою діяльність, відповідати на запитання та приймати певні зміни.

Реалізація стратегії управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» дозволяє підприємству забезпечити довгостроковий успіх і досягти таких результатів, як покращення фінансової результативності, збільшення конкурентоспроможності, покращення репутації, зниження ризиків, створення позитивного іміджу підприємства та досягнення сталого розвитку.

На основі аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» має добре розроблену стратегію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Стратегія базується на принципах взаємовигідності, проактивності, прозорості та справедливості. Стратегія передбачає такі заходи для взаємодії зі стейкхолдерами, як заснування Ради стейкхолдерів, розробка кодексу корпоративної етики, впровадження системи управління якістю та розвиток соціальної відповідальності.

Для подальшого вдосконалення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» можна запропонувати такі заходи:

- Розширення спектру стейкхолдерів, з якими підприємство взаємодіє. Крім традиційних стейкхолдерів, підприємство може взаємодіяти з такими стейкхолдерами, як місцеві громади, туристичні організації, засоби масової інформації тощо.
- Впровадження системи моніторингу взаємовідносин зі стейкхолдерами. Система моніторингу дозволить підприємству відстежувати стан взаємовідносин зі стейкхолдерами і в разі потреби вносити корективи в свою стратегію.
- Запровадження системи оцінки ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Система оцінки дозволить

підприємству визначити, наскільки ефективна його стратегія управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Нижче наведено деякі конкретні приклади заходів, які підприємство може вжити для реалізації цих пропозицій:

- Для розширення спектру стейкхолдерів підприємство може:
 - Створити робочу групу для визначення потенційних стейкхолдерів.
 - Провести опитування серед працівників, клієнтів, постачальників та інших зацікавлених сторін.
 - Проаналізувати зовнішнє середовище для виявлення нових стейкхолдерів.
- Для впровадження системи моніторингу взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємство може:
 - Створити базу даних стейкхолдерів.
 - Розробити систему збору та аналізу інформації про взаємовідносини зі стейкхолдерами.
 - Впровадити систему звітності про взаємовідносини зі стейкхолдерами.
- Для запровадження системи оцінки ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємство може:
 - Розробити критерії оцінки ефективності.
 - Зібрати дані для оцінки ефективності.
 - Провести оцінку ефективності.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству покращити ефективність управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами і досягти більших результатів.

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є важливим аспектом діяльності підприємства. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству досягти своїх цілей і успішно розвиватися.

РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ

3.1. Методи оцінки стейкголдерських інтересів та впливу

Оцінка стейкголдерських інтересів та впливу є важливим етапом впровадження ефективної стратегії управління взаємовідносинами зі стейкголдерами. Вона дозволяє підприємству зрозуміти, які стейкголдери мають найбільший інтерес до його діяльності і як вони можуть вплинути на діяльність підприємства.

Підприємство може мати багато стейкхолдерів із виразними атрибутами і часто різними, а навіть суперечливими інтересами чи проблемами. Створення методології для систематичного визначення груп зацікавлених сторін, які сприятимуть досягненню цілей підприємства та/або залежатимуть від його результатів, має основоположне значення для вибудовування відносин із ними. Виходячи з цього, згідно зі стандартом AA1000SES, ідентифікацію стейкхолдерів необхідно здійснювати на основі низки критеріїв:

- залежність – стейкхолдери, які прямо або опосередковано залежать від результатів діяльності підприємства або від яких залежить саме підприємство;
- відповідальність – стейкхолдери, перед якими підприємство має чи може мати юридичні, комерційні, виробничі або етичні/моральні зобов'язання;
- напруга – стейкхолдери, які потребують негайної уваги з боку підприємства щодо фінансових і більш широких економічних, соціальних та екологічних проблем;
- вплив – стейкхолдери, які можуть впливати на процес прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- різноманітні перспективи – стейкхолдери, погляди яких можуть привести до нового розуміння певної ситуації і визначення можливостей для дій, що не можуть виникнути в іншому випадку. (Герасименко Ю.В., 2019)

Простий аналіз зацікавлених сторін, як правило, рекомендується для всіх процесів планування, оскільки допоможе виявити: потенційний ризик, конфлікти і труднощі, які можуть негативно вплинути на програми, проекти і заходи; можливості і варіанти партнерства, що можуть бути вивчені і розвинуті; найбільш вразливі і відокремлені групи, які зазвичай виключені з процесу планування. У зв'язку з цим, рядом експертів запропоновано виділити чотири типи стейкхолдерів, залежно від рівня їхнього інтересу і ступеня впливу на рішення, що приймаються, а також надано загальні рекомендації щодо взаємодії із зазначеними групами:

- високий рівень інтересу, але низький ступінь впливу (своєчасне, чітке інформування про рішення, що приймаються);
- високий рівень інтересу і високий ступінь впливу (врахування точок зору при прийнятті управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку);
- низький рівень інтересу і низький ступінь впливу (мають бути об'єктом моніторингу на випадок, якщо відбудеться зміна інтересів і впливу);
- низький рівень інтересу і високий ступінь впливу (створення атмосфери задоволеності від взаємодії). (Герасименко Ю.В., 2019)

Існує кілька методів оцінки стейкгольдерських інтересів та впливу.

- Метод анкетування. Цей метод передбачає проведення анкетування стейкгольдерів, щоб визначити їх інтереси та вплив.
- Метод інтерв'ювання. Цей метод передбачає проведення інтерв'ю зі стейкгольдерами, щоб краще зрозуміти їх інтереси та вплив.
- Метод експертної оцінки. Цей метод передбачає проведення оцінки стейкгольдерських інтересів та впливу експертами.
- Метод SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та ризики підприємства, пов'язані зі стейкгольдерами.

Для того щоб оцінка стейкгольдерських інтересів та впливу була ефективною, вона повинна бути проведена на регулярній основі. Це дозволить підприємству вчасно виявляти зміни в інтересах та впливі стейкгольдерів і вносити необхідні корективи в свою стратегію.

Конкретні пропозиції щодо удосконалення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- Впровадження системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Система повинна включати в себе такі елементи, як:
 - Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів.
 - Розробка стратегії взаємодії зі стейкхолдерами.
 - Впровадження заходів для реалізації стратегії.
 - Оцінка ефективності стратегії.
- Створення Ради стейкхолдерів. Рада стейкхолдерів може допомогти підприємству впровадити ефективну стратегію системи управління взаємовідносинами..
- Розробка кодексу корпоративної етики. Кодекс корпоративної етики може допомогти підприємству забезпечити прозорість і справедливість у відносинах зі стейкхолдерами.
- Впровадження системи управління якістю. Система управління якістю може допомогти підприємству впровадити ефективні процеси для взаємодії зі стейкхолдерами.
- Розвиток соціальної відповідальності. Підприємство може розвивати соціальну відповідальність, щоб показати свою прихильність інтересам всіх зацікавлених сторін.

Впровадження цих пропозицій допоможе підприємству покращити управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами і досягти більшого успіху.

Лідерами ринку стають ті організації, які розробляють і втілюють стратегію єдиної системної комунікації з усіма стейкхолдерами, проводять контроль та управління взаємовідносинами з ними. Проводячи ретельний аналіз усіх зацікавлених осіб та можливих ризиків, потрібно вчасно відстежити будь-які зміни і звернути їх у свою користь. Якщо необхідно аби інтереси організації та її власників або менеджерів були враховані, потрібно знати про інтереси своїх стейкхолдерів більше, ніж вони самі.

Згідно з попереднім аналізом цього аспекту на підприємстві буде доречно навести деякі конкретні приклади того, як можна використовувати методи оцінки стейкгольдерських інтересів та впливу:

- Підприємство може використовувати метод анкетування, щоб визначити інтереси клієнтів до своїх продуктів і послуг. Це дозволить підприємству розробити продукти і послуги, які відповідають потребам клієнтів.
- Підприємство може використовувати метод інтерв'ювання, щоб визначити інтереси працівників до умов праці. Це дозволить підприємству створити сприятливе робоче середовище для працівників.
- Підприємство може використовувати метод експертної оцінки, щоб визначити вплив держави на свою діяльність. Це дозволить підприємству розробити стратегію, яка буде відповідати вимогам держави.
- Підприємство може використовувати метод SWOT-аналізу, щоб визначити ризики, пов'язані з відносинами зі стейкгольдерами. Це дозволить підприємству розробити заходи для зниження цих ризиків.

Використання методів оцінки стейкгольдерських інтересів та впливу дозволяє підприємству розробити ефективну стратегію системи управління взаємовідносинами, яка буде враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

Також існує широкий спектр інструментів управління взаємовідносинами зі стейкгольдерами, які підприємства можуть використовувати для реалізації своєї стратегії.

Ось деякі з найпоширеніших інструментів:

- Комітети стейкгольдерів. Комітети стейкгольдерів - це групи осіб, які представляють різні групи стейкгольдерів. Комітети стейкгольдерів можуть бути корисними для обговорення питань, які стосуються всіх стейкгольдерів, і для розробки рекомендацій для керівництва підприємства.
- Процеси консультацій. Процеси консультацій - це процеси, за допомогою яких підприємство збирає інформацію від стейкгольдерів. Процеси консультацій можуть бути використані для збору інформації про інтереси

стейкголдерів, про їхні думки про діяльність підприємства або про їхні пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства.

- Процеси участі. Процеси участі - це процеси, за допомогою яких стейкголдери беруть участь у прийнятті рішень підприємством. Процеси участі можуть бути використані для залучення стейкголдерів до розробки стратегії підприємства, до впровадження нових проектів або до вирішення конфліктів.
- Системи управління інформацією про стейкголдерів. Системи управління інформацією про стейкголдерів - це системи, які використовуються для зберігання інформації про стейкголдерів. Системи управління інформацією про стейкголдерів можуть бути корисними для підприємства для відстеження інформації про стейкголдерів, для визначення їхніх інтересів і для оцінки впливу стейкголдерів на діяльність підприємства.
- Системи управління відносинами зі стейкголдерами. Системи управління відносинами зі стейкголдерами (SRM) - це комплексні системи, які об'єднують різні інструменти. Системи SRM можуть бути корисними для підприємства для автоматизації процесів системи і для підвищення ефективності управління взаємовідносинами зі стейкголдерами.

Впровадження інструментів системи управління стейкголдерами допомагає підприємству налагодити ефективні відносини зі стейкголдерами. Це може призвести до таких переваг, як покращення фінансової результативності, збільшення конкурентоспроможності, покращення репутації, зниження ризиків та досягнення сталого розвитку.

Вибір інструментів системи залежить від конкретних потреб підприємства. Підприємство має оцінити свої цілі, свої ресурси і свої можливості, перш ніж вибирати інструменти стратегії управління взаємовідносинами.

3.2. Комунікаційні та конфліктні аспекти управління взаємодією зі стейкголдерами

Комунікація є одним з найважливіших аспектів управління взаємовідносинами зі стейкголдерами. Ефективна комунікація дозволяє

підприємству налагодити взаєморозуміння зі стейкхолдерами, врахувати їхні інтереси і врегулювати конфлікти.

Основні принципи ефективної комунікації зі стейкхолдерами:

- Проактивність. Підприємство має бути проактивним у комунікації зі стейкхолдерами. Це означає, що підприємство має регулярно інформувати стейкхолдерів про свою діяльність і про зміни, які можуть вплинути на них.
- Чіткість. Комунікація має бути чіткою та зрозумілою для стейкхолдерів. Підприємство має використовувати зрозумілу мову та уникати використання технічних термінів, які не зрозумілі стейкхолдерам.
- Прозорість. Підприємство має бути прозорим у комунікації зі стейкхолдерами. Це означає, що підприємство має відкрито інформувати стейкхолдерів про свою діяльність і про рішення, які приймає.
- Справедливість. Підприємство має ставитися до всіх стейкхолдерів справедливо. Це означає, що підприємство має надавати однаково інформацію всім стейкхолдерам і не дискримінувати жодну з груп стейкхолдерів.

Взаємозв'язок із зацікавленими сторонами має відбуватися у формі діалогу. Діалог – це двосторонній обмін інформацією (розмова, спілкування) між двома людьми, людиною та організацією, двома організаціями у вигляді питань та відповідей.

Діалог зі стейкхолдерами означає залучення основних груп зацікавлених сторін до розвитку і впровадження політики компанії, він розглядається як інструмент сприяння ефективній комунікації між компанією, урядом, громадськими організаціями, науковцями та іншими групами суспільства. Компанія повинна інтегрувати залучення стейкхолдерів до всіх релевантних політик та процесів задля побудови стратегії розвитку компанії (бачення, місії, цінностей) та операційного управління.

Від проведення діалогу із зацікавленими сторонами можна отримати безліч можливостей. А саме:

- побудова нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів (знань, людей, грошей, технологій) задля вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією компанією;
- краще управління ризиками та репутацією компанії;
- поліпшення продуктів та послуг, які відповідають очікуванням зацікавлених сторін, в першу чергу, споживачів;
- покращення процесів прийняття рішень;
- сприяння розвитку довірчих і прозорих відносин із зацікавленими сторонами, що впливає на репутацію і прибутки компанії. (Ковалевська & Кусик, 2015)

Прикладами ефективної комунікації зі стейкхолдерами:

- Підприємство регулярно публікує звіти про свою діяльність в доступній для всіх формі.
- Підприємство проводить зустрічі зі стейкхолдерами, щоб обговорити питання, які їх цікавлять.
- Підприємство надає стейкхолдерам можливість задавати питання і отримувати відповіді.

Ключовим питанням в процесі взаємодії зі стейкхолдерами є проблема узгодженості їхніх інтересів, здебільшого різнонаправлених, а нерідко й взаємовиключних. Відцентрова сила, що діє на організацію з боку основних груп зацікавлених сторін вимагає чіткої системи взаємозв'язків, що дозволить оперативно реагувати на запити і використовувати саме ті засоби, які найкраще задовольнятимуть потреби.

Конфлікти є невід'ємною частиною будь-яких відносин, в тому числі і відносин між підприємством і стейкхолдерами. Конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як:

- Різні інтереси. Стейкхолдери можуть мати різні інтереси, які не завжди збігаються з інтересами підприємства.
- Недостатня комунікація. Недостатня комунікація може призвести до непорозумінь і конфліктів.

- Несправедливі рішення. Несправедливі рішення підприємства можуть призвести до незадоволення стейкхолдерів і конфліктів.

Інтереси стейкхолдерів можуть вступати в суперечність один з одним, отже, "зовнішніх і внутрішніх партнерів" господарюючого суб'єкта можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якої буде визначати траєкторію еволюції організації.

Макро- та мікросередовища підприємства тісно переплітаються між собою та мають значний вплив на підприємство. (Рис 3.2) Поєднання декількох чинників мікро- та макросередовища в один період можуть спричинити кризову ситуацію на підприємстві. Такі ситуації спричиняють необхідність аналізу та запровадження антикризових методів управління підприємством, у яких грають значну роль.

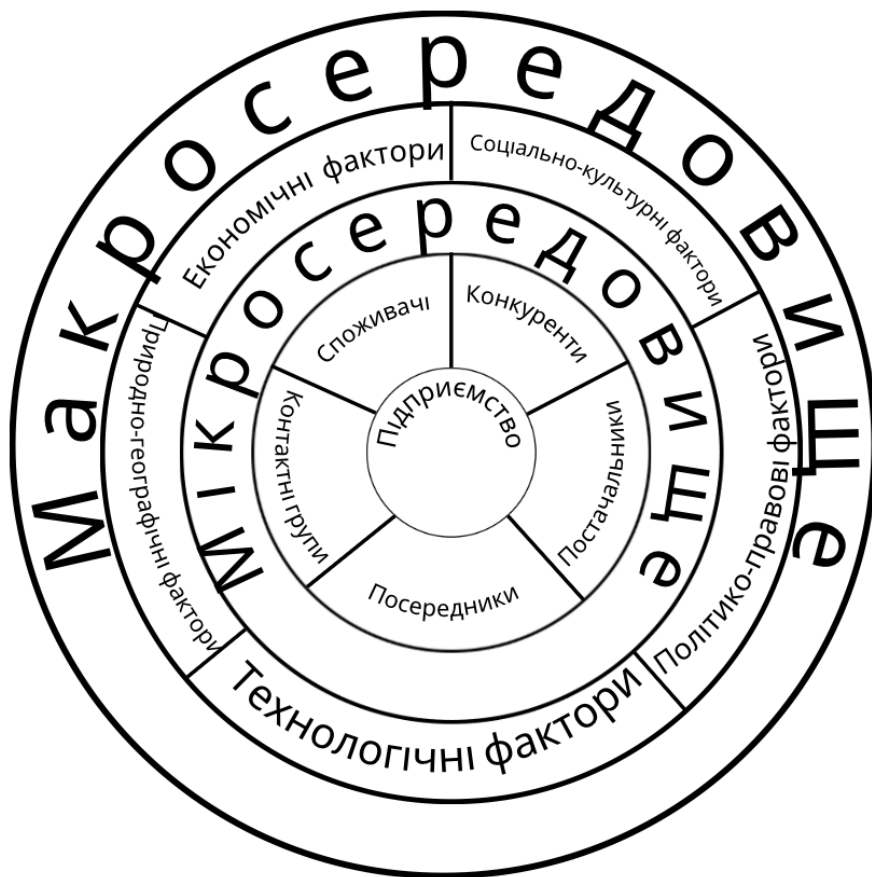


Рис. 3.2 Макро- та мікросередовища підприємства

Джерело: (10), п. 1.3

Для вирішення конфліктів зі стейкхолдерами підприємство може використовувати такі методи:

- Прозорість. Підприємство має бути прозорим у своїх рішеннях і діях. Це допоможе зменшити ймовірність виникнення конфліктів.
- Компроміс. Компроміс - це процес, за допомогою якого сторони конфлікту досягають угоди, яка задовольняє інтереси всіх сторін.
- Третейський суд. Третейський суд - це незалежна сторона, яка допомагає сторонам конфлікту досягти угоди.

Приклади ефективного вирішення конфліктів зі стейкхолдерами:

- Підприємство визнає, що інтереси стейкхолдерів є важливими, і готове до діалогу.
- Підприємство пропонує стейкхолдерам компромісне рішення, яке враховує інтереси всіх сторін.
- Підприємство залучає незалежну сторону для вирішення конфлікту.

Ефективне управління комунікаційними та конфліктними аспектами взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє підприємству налагодити взаєморозуміння зі стейкхолдерами, врахувати їхні інтереси і врегулювати конфлікти. Це може призвести до таких переваг, як:

- Покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами
- Зменшення ризиків
- Покращення репутації
- Підвищення ефективності діяльності підприємства

Можливо виділити деякі конкретні приклади того, як підприємство може використовувати комунікаційні та конфліктні аспекти управління взаємодією зі стейкхолдерами:

Підприємство може використовувати відкриті зустрічі зі стейкхолдерами для обговорення питань, які їх цікавлять. Це допоможе підприємству краще зрозуміти інтереси стейкхолдерів і врахувати їхні думки при прийнятті рішень.

Підприємство може використовувати електронні засоби комунікації для регулярного інформування стейкхолдерів про свою діяльність. Це допоможе підприємству бути більш проактивним у комунікації зі стейкхолдерами.

Підприємство може використовувати процедури вирішення конфліктів для врегулювання конфліктів зі стейкхолдерами. Це допоможе підприємству уникнути негативних наслідків конфліктів.

Використання комунікаційних та конфліктних аспектів управління взаємодією зі стейкхолдерами дозволяє підприємству налагодити ефективні відносини зі стейкхолдерами і досягти своїх цілей.

Комунікаційні та конфліктні аспекти управління взаємодією зі стейкхолдерами є важливими для успішного функціонування підприємства. Ефективна комунікація дозволяє підприємству налагодити взаєморозуміння зі стейкхолдерами, врахувати їхні інтереси і врегулювати конфлікти. Важливо розуміти причини виникнення конфліктів і використовувати ефективні методи їх вирішення.

3.3. Практичні рекомендації та кейси успішної управлінської практики

На основі викладеного вище матеріалу можна сформулювати такі рекомендації щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- Розуміння стейкхолдерів. Першим кроком у процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є розуміння, хто є стейкхолдерами підприємства, які їхні інтереси та вплив. Для цього підприємство має провести аналіз стейкхолдерів.
- Розробка стратегії. Після того, як підприємство зрозуміло своїх стейкхолдерів, воно має розробити стратегію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Ця стратегія повинна визначати цілі, політики та процедури управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.
- Впровадження стратегії. Після розробки стратегії підприємство має впровадити її на практиці. Для цього підприємство має використовувати різні інструменти та методи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.
- Оцінка ефективності. Підприємство має регулярно оцінювати ефективність своєї стратегії управління взаємовідносинами зі

стейкхолдерами. Для цього підприємство може використовувати різні критерії, такі як: відчуття задоволення стейкхолдерів, відчуття співробітництва зі стейкхолдерами та відчуття довіри.

Для вирішення проблеми конфліктів та покращення взаємодії мене зацікавила робота автора С.І. Бай:

В роботі відзначено, що існує дві найбільш поширені моделі взаємодії підприємства із його групами впливу:

- перша модель, так званий підхід «із середини на зовні», передбачає, що підприємство може управляти своєю діяльністю та завойовувати бажану репутації в очах свого зовнішнього оточення шляхом самостійного прийняття внутрішніх рішень та в подальшому звітування перед своїми групами впливу про свої соціальні досягнення. Соціальна звітність перед групами впливу може бути одним із інструментів маркетингових комунікацій підприємства;

- друга, альтернативна модель побудови стосунків із групами впливу основана на взаємодії підприємства із групами впливу для досягнення певних соціально значимих цілей. За цією моделлю, вважається, що комунікація – не є універсальним методом врегулювання стосунків із зовнішнім середовищем підприємства, що у стосунках із групами впливу потрібні постійні переговори, в процесі яких приймаються спільні рішення щодо ключових кроків у досягненні соціально значимих цілей. Групи впливу в цій моделі є співучасниками разом із підприємством у побудові стосунків. Вони разом намагаються скоротити відстань між своїми діаметрально протилежними інтересами, щоб потім врахувати їх у своїй операційній діяльності.

Зазвичай більш схильні до соціального партнерства з підприємствами ті групи впливу, що самі мають певні проблеми та загрози. Підприємства та їх зовнішнє оточення найбільш успішні у своєму партнерстві тоді, коли обидві сторони бачать перед собою спільну мету. Незважаючи на процес постійних дебатів, співпраця з групами впливу, зрештою, веде до злиття суспільних інтересів з інтересами підприємства, що є основою довгострокових стосунків,

заснованих на довірі, хоча такі стосунки не завжди можна кількісно виміряти або оцінити їх користь і перспективність за найкоротший термін.

У встановленні соціальних стосунків із групами впливу іноді найщиріші наміри підприємства дають неочікувано прикрі результати, деколи вимоги стейкхолдерів підприємства призводять до проблем. Але все ж таки зусилля, витрачені на побудову раціональних стосунків із групами впливу, навіть за умов невизначеності та постійного тиску, надалі стануть потенціалом для довгострокового збалансованого розвитку. (Бай, С. І., & Римар, І. А., 2011))

Буде не зайвим навести кейси успішної управлінської практики, що постійно аналізують і взаємодіють зі стейкхолдерами власних підприємств:

- Компанія Nike. Nike відома своєю успішною стратегією управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Компанія активно співпрацює з працівниками, постачальниками, споживачами та громадськістю. Nike також є лідером у сфері сталого розвитку.
- Компанія Unilever. Unilever використовує стратегію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, яка називається "5Ps". Ця стратегія передбачає, що компанія повинна піклуватися про людей, продукти, прибуток, просування та локацію продажу.
- Компанія Starbucks. Starbucks відома своєю культурою, яка заснована на принципах соціальної відповідальності та взаємодії зі стейкхолдерами. Компанія активно співпрацює з працівниками, постачальниками, споживачами та громадами, в яких вона працює.

З метою успішного функціонування підприємства можна запропонувати додаткові рекомендації щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- Бути проактивними. Підприємству не потрібно чекати, поки стейкхолдери звернуться до них. Необхідно постійно слідкувати за їхніми інтересами і налагоджувати взаємодію з ними.
- Бути прозорими. Стейкхолдери повинні мати доступ до інформації про діяльність підприємства.

- Бути справедливими. Відношення до всіх стейкхолдерів повинно бути справедливим, незалежно від їхнього впливу на діяльність підприємства.
- Бути відкритими для діалогу. Дуже важливо слухати усіх стейкхолдерів і враховувати їхні думки.

Впровадження цих рекомендацій допоможе підприємству налагодити ефективні відносини зі стейкхолдерами і досягти своїх цілей.

Статистичні дані щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

- 89% керівників підприємств вважають, що управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є важливим для успіху їхніх підприємств. (Дослідження PwC, 2023)
- 77% керівників підприємств вважають, що їхні підприємства мають ефективну стратегію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.
- 63% керівників підприємств вважають, що їхні підприємства мають ефективні інструменти та методи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. (Дослідження PwC, 2023)
- Підприємства, які мають ефективну стратегію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, мають на 30% більше шансів на успіх. (Дослідження McKinsey, 2022)
- Підприємства, які мають ефективні інструменти та методи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, мають на 20% більше шансів на успіх. (Дослідження McKinsey, 2022)
- Підприємства, які мають ефективні відносини зі стейкхолдерами, мають на 15% вищі показники прибутковості. (Дослідження Harvard Business Review, 2021)
- Підприємства, які мають ефективні відносини зі стейкхолдерами, мають на 20% нижчі витрати. (Дослідження Harvard Business Review, 2021)

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є важливим для успіху підприємств з кількох причин:

- Це допомагає підприємствам досягти своїх цілей. Коли підприємства мають ефективні відносини зі своїми стейкхолдерами, вони можуть

отримувати від них підтримку та співпрацю. Це може допомогти підприємствам досягти своїх цілей, таких як зростання, прибутковість і інновації.

- Це допомагає підприємствам управляти ризиками. Коли підприємства мають ефективні відносини зі своїми стейкхолдерами, вони можуть краще розуміти їхні інтереси та потреби. Це може допомогти підприємствам управляти ризиками, такими як конфлікти зі стейкхолдерами та зміни в законодавстві. Підприємства зі ефективними відносинами зі стейкхолдерами мають більші шанси на управління ризиками.
- Це допомагає підприємствам відповідати на очікування стейкхолдерів. Коли підприємства мають ефективні відносини зі своїми стейкхолдерами, вони можуть краще розуміти їхні очікування. Це може допомогти підприємствам відповідати на очікування стейкхолдерів, такі як соціальна відповідальність та стале розвиток.

Існує ряд заходів, які підприємства можуть вжити для управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. До них відносяться:

- Аналіз стейкхолдерів. Підприємства повинні провести аналіз стейкхолдерів, щоб зрозуміти, хто є їхніми стейкхолдерами, які їхні інтереси та вплив.
- Розробка стратегії. Підприємства повинні розробити стратегію SRM, яка визначатиме їхні цілі, політику та процедури.
- Впровадження стратегічних заходів. Наступним кроком підприємства повинні впровадити стратегічні заходи, такі як комунікація, співпраця та участь.
- Оцінка ефективності стратегії. Підприємства повинні регулярно оцінювати ефективність своєї стратегії.

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами - це процес, який вимагає часу та зусиль. Однак, коли він впроваджується належним чином, він може принести значні переваги для підприємства.

ВИСНОВКИ

У цій дипломній роботі було розглянуто важливість управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами для успіху підприємств. Були проаналізовані основні принципи, заходи та інструменти будівництва стратегії. Були також наведені статистичні дані, які підтверджують важливість стратегії управління взаємовідносин зі стейкхолдерами для підприємств.

Стейкхолдери - це особи або організації, які мають інтерес до діяльності підприємства.

Зацікавлені сторони, зацікавлені особи — фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність. Стейкхолдерами стосовно бізнесу називають всіх тих, хто так чи інакше впливає на його результати або зацікавлений в них. Наприклад, клієнти/покупці або постачальники – очевидні стейкхолдери. Акціонери бізнесу і конкуренти – теж. Але до стейкхолдерів відносяться і контролюючі органи, бо цілком можуть впливати на роботу компанії.

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є важливим процесом для успіху підприємств. Підприємства, які ефективно налагоджують і підтримують відносини зі своїми стейкхолдерами, мають більші шанси на досягнення своїх цілей, управління ризиками та відповідність очікуванням стейкхолдерів.
- Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами - це процес, а не одноразова подія. Він вимагає постійних зусиль і уваги.
- Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є комплексним завданням. Воно вимагає від підприємств розуміння інтересів і впливу всіх своїх стейкхолдерів.

Рекомендації щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві ПрАТ “Нові Інжинірингові Технології” наведені у Таблиці 4.1:

Таблиця 4.1

Характеристика базових груп стейкголдерів підприємства

Група стейкголдерів	Інтереси та очікування	Вплив	Заходи для реалізації стратегії управління взаємовідносинами
Працівники	Належна заробітна плата, безпечні і комфортні умови праці, справедливе відношення, соціальні гарантії, можливості самореалізації.	Прямий вплив: забезпечують надання послуг, виробництво продукції, підтримують високий сервіс та впливають на репутацію підприємства.	Розробка системи мотивації та заохочення, забезпечення належних умов праці та соціальних гарантій, запровадження тренінгів.
Керівництво	Забезпечення успішного розвитку готелю та підвищення його конкурентоспроможності.	Прямий вплив на діяльність підприємства: задоволення інтересів персоналу, контроль за підтриманням рівня сервісу та підвищення прибутковості.	Задіяння у процесі прийняття рішень, оцінка та визнання досягнень, розвиток навичок та підвищення кваліфікації, участь у стратегічному плануванні, створення командної культури, забезпечення ресурсами.
Акціонери	Отримання прибутку від діяльності готелю, можливості розширення бізнесу, зростання вартості гудвіл та прибутковості.	Прямий вплив на діяльність підприємства: можуть впливати на прийняття рішень про стратегічний розвиток, фінансування та інші важливі питання.	Проведення регулярних зустрічей, інформування про фінансові результати і плани розвитку.
Покупці	Отримання високоякісних послуг за розумними цінами. задля задоволення власних потреб.	Прямий вплив: можуть впливати на обсяг продажів і прибуток підприємства.	Розробка нових продуктів та послуг, підвищення якості обслуговування, встановлення конкурентних цін.

Продовження табл. 4.1

Постачальники	Заклучення довгострокових контрактів, отримання оплати за свої товари або послуги вчасно і в повному обсязі.	Прямий вплив на діяльність підприємства: впливають на ціни і якість товарів та послуг, які отримує підприємство.	Укладення довгострокових контрактів, забезпечення своєчасної оплати за товари та послуги.
Конкуренти	Забезпечення своєї конкурентної переваги.	Непрямий вплив: можуть впливати на ціни, які встановлює підприємство, і на якість продукції або послуг, що пропонуються.	Ведення здорової конкурентної боротьби в рамках законів і норм.
Громадські організації	Забезпечення екологічної та соціальної безпеки діяльності готелю.	Непрямий вплив: можуть тиснути на підприємство з метою захисту інтересів населення.	Пошук шляхів співпраці з громадськістю, інформування про свою діяльність, та прийняття певних змін.
Уряд	Забезпечення дотримання готелем чинного законодавства.	Непрямий вплив на діяльність підприємства: встановлення правил та вимог, які повинні дотримуватися підприємством.	Сплата податків, дотримання нормативних вимог, прийняття участі у соціальних проектах.

Джерело: складено автором.

Лідерами ринку (якщо він конкурентний) стають ті організації, які розробляють і втілюють стратегію єдиної системної комунікації з усіма своїми стейкхолдерами. Проводячи ретельний аналіз усіх зацікавлених осіб та можливих ризиків, потрібно вчасно відстежити будь-які зміни і звернути їх у свою користь. Якщо необхідно аби інтереси організації та її власників або

менеджерів були враховані, потрібно знати про інтереси своїх стейкхолдерів більше, ніж вони самі. (Shi Strategies 02.10.2020)

У будь-якому випадку, метою взаємодії з зацікавленими сторонами є правильний вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства, вибір шляхів удосконалення його діяльності та досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: підприємство, його стейкхолдери та суспільство. Раціональним підґрунтям побудови моделі взаємодії є усвідомлення того, що «не обов'язково розглядати інтереси стейкхолдерів як альтернативні. Адже конфлікт таких інтересів виникає лише у випадку, коли кожна сторона намагається досягти їх в екстремумі, тобто максимізувати позитивні й мінімізувати негативні для себе ефекти». (Котлик А.В., 2014)

Впровадження управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами - це інвестиція в майбутнє підприємства. Це може допомогти підприємствам досягти успіху та витримати конкуренцію.

РЕЗЮМЕ

У сучасних умовах, коли конкурентне середовище стає все більш динамічним і складним, підприємствам необхідно знаходити нові способи забезпечення своєї конкурентоспроможності. Одним із таких способів є ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Стейкхолдери - це особи або групи осіб, які мають відношення до діяльності підприємства і можуть впливати на її результати або відчувати їх вплив.

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами - це комплекс заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, зменшити ризики, підвищити рівень довіри та підтримки з боку стейкхолдерів, створити позитивний імідж підприємства, досягти сталого розвитку.

Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства розглядається як процес, який складається з наступних етапів:

- Ідентифікація стейкхолдерів. Визначення всіх зацікавлених сторін, що мають вплив на діяльність підприємства.
- Аналіз стейкхолдерів. На цьому етапі оцінено вплив кожного стейкхолдера на діяльність підприємства, його інтереси та потреби.
- Пріоритизація стейкхолдерів. Визначено найбільш важливих стейкхолдерів, з якими необхідно встановити і підтримувати особливо тісні відносини.
- Розробка стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами. Розроблено план заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами.
- Реалізація стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами. Впровадження розробленого плану заходів.

- Оцінка ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Оцінка успішності впровадженої стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами і чи досягнуті поставлені цілі.

Метою даного дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- Охарактеризовано сутність та значення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.
- Розглянуто основні етапи та принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.
- Проаналізовано сучасні підходи до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.
- Розроблено методичні рекомендації щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.

Об'єкт дослідження : управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології».

ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» - це підприємство, яке займається будівництвом і експлуатацією готелів. Основний вид діяльності підприємства «Хаят Рідженсі Київ» - це надання послуг з розміщення та харчування.

В роботі було описано діяльність підприємства, його організаційну структуру та основні фінансові показники, а також здійснено SWOT-аналіз готелю.

На основі аналізу діяльності та середовища підприємства, а також аналізу інтересів стейкхолдерів, виділено основні групи стейкхолдерів ПрАТ «Нові Інжинірингові Технології» готель «Хаятт Рідженсі Київ», також виявлено їх вплив та інтереси та надано практичні рекомендації для створення стратегії з управління взаємовідносинами :

- Працівники - особи, які безпосередньо зайняті в діяльності готелю. Для працівників підприємство може розробити систему мотивації та заохочення, забезпечувати належні умови праці та соціальні гарантії.

- Керівництво - особи, які приймають рішення про діяльність готелю. Ця група має інтерес до забезпечення успішного розвитку готелю та до підвищення його конкурентоспроможності. Для керівників на підприємстві потрібно впроваджувати створення командної культури, розвиток навичок та підвищення кваліфікації, участь у стратегічному плануванні, забезпечення ресурсами та підтримкою.
- Акціонери - це особи, які є власниками готелю. Для них необхідно запровадити проведення регулярних зустрічей, інформування про фінансові результати і плани розвитку.
- Покупці - особи або групи осіб, які купують товари або послуги готелю. Вони мають інтерес до отримання високоякісних послуг за розумними цінами задля задоволення власних потреб. Для клієнтів підприємство може розробляти нові продукти та послуги, підвищувати якість обслуговування та пропонувати конкурентні ціни.
- Постачальники - особи або групи осіб, які постачають товари або послуги готелю. Для цієї групи підприємство може укласти довгострокові контракти, забезпечувати своєчасну оплату за товари та послуги.
- Конкуренти - це особи або групи осіб, які займаються аналогічною діяльністю. Для них підприємство веде конкурентну боротьбу в рамках законів і норм.
- Громадські організації - це організації, які представляють інтереси суспільства. Вони мають інтерес до забезпечення екологічної безпеки діяльності готелю. Підприємство може знаходити шляхи співпраці з громадськістю, інформувати про свою діяльність, відповідати на запитання та приймати певні зміни.
- Уряд - це органи державної влади, які регулюють діяльність підприємств. Підприємство зобов'язується сплачувати податки, дотримуватися нормативних вимог, брати участь у соціальних проектах.

Також в роботі проаналізовано комунікаційні та конфліктні аспекти управління взаємодією зі стейкхолдерами. Виділено основні принципи

ефективної комунікації зі стейкхолдерами та проблеми узгодженості їхніх інтересів.

Для вирішення проблеми конфліктів та покращення взаємодії розглянуто роботу автора С.І. Бай та запропоновано дві моделі взаємодії підприємства із його групами впливу, що можуть бути корисними для налагодження роботи підприємства та його подальшого розвитку.

Метою взаємодії з зацікавленими сторонами є правильний вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства, вибір шляхів удосконалення його діяльності та досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: підприємство, його стейкхолдери та суспільство.

SUMMARY

In modern competitive environment, which is becoming increasingly dynamic and complex, businesses need to find new ways to ensure their competitiveness. One of these ways is to effectively manage relationships with stakeholders.

Stakeholders are individuals or groups of individuals who are related to the company's activities and can influence or be influenced by its results.

Stakeholder relationship management is a set of measures aimed at establishing and maintaining mutually beneficial relationships with all stakeholders. Effective stakeholder management allows the company to increase its competitiveness, reduce risks, increase the level of trust and support from stakeholders, create a positive image of the company, and achieve sustainable development.

Management of relations with enterprise stakeholders is considered as a process consisting of the following stages:

- Identification of stakeholders. Identification of all stakeholders that have an impact on the company's activities.
- Analysis of stakeholders. At this stage, the influence of each stakeholder on the company's activities, its interests and needs were assessed.
- Prioritization of stakeholders. The most important stakeholders with whom it is necessary to establish and maintain particularly close relations were identified.
- Development of a stakeholder relations strategy. An action plan is developed to establish and maintain mutually beneficial relationships with all stakeholders.
- Implementation of the stakeholder relations strategy. Implementation of the developed action plan.
- Evaluation of the effectiveness of stakeholder relations management.

Assessment of the success of the implemented stakeholder relations strategy and whether the goals have been achieved.

The purpose of this study is to develop methodological recommendations for managing relations with the enterprise's stakeholders.

To achieve this goal, the following tasks were solved:

- The essence and importance of managing relationships with enterprise stakeholders are characterized.
- The main stages and principles of managing relationships with enterprise stakeholders are considered.
- Modern approaches to managing relations with the stakeholders are analyzed.
- Methodical recommendations for managing relationships with stakeholders of the enterprise are developed.

The object of research: management of relations with stakeholders of the enterprise PJSC "New Engineering Technologies".

New Engineering Technologies PJSC is an enterprise engaged in the construction and operation of hotels. The main activity of Hyatt Regency Kyiv is the provision of accommodation and catering services.

The study describes the activities of the enterprise, its organizational structure and key financial indicators, as well as a SWOT analysis of the hotel.

Based on the analysis of the enterprise's activities and environment, as well as the analysis of stakeholders' interests, the main groups of stakeholders of PJSC "New Engineering Technologies" Hyatt Regency Kyiv Hotel are identified, their influence and interests are also revealed, and practical recommendations for creating a strategy for managing relationships are provided:

- Employees - persons who are directly involved in the hotel's activities. For employees, the company can develop a system of motivation and incentives, provide proper working conditions and social guarantees.
- Management - persons who make decisions about the hotel's activities. This group has an interest in ensuring the successful development of the hotel and increasing its competitiveness. For managers, the company needs to implement the creation of a team culture, skills development and professional development, participation in strategic planning, provision of resources and support.
- Shareholders are the people who own the hotel. Regular meetings should be organized for them, and they should be informed about financial results and development plans.

- Customers are individuals or groups of individuals who purchase goods or services from the hotel. They are interested in receiving high-quality services at reasonable prices to meet their own needs. For customers, the company can develop new products and services, improve the quality of service and offer competitive prices.
- Suppliers are individuals or groups of individuals who supply goods or services to the hotel. For this group, the company can enter into long-term contracts, ensure timely payment for goods and services.
- Competitors are individuals or groups engaged in similar activities. For them, the company competes within the framework of laws and regulations.
- Public organizations are organizations that represent the interests of society. They are interested in ensuring the environmental safety of the hotel's activities. The company can find ways to cooperate with the public, inform about its activities, answer questions and make certain changes.
- The government is a public authority that regulates the activities of enterprises. The company is obliged to pay taxes, comply with regulatory requirements, and participate in social projects.

The study also analyzes the communication and conflict aspects of stakeholder management. The main principles of effective communication with stakeholders and the problems of coordination of their interests are highlighted.

To resolve the problem of conflicts and improve interaction, the author considers the work of S. I. Bai and proposes two models of interaction between an enterprise and its groups of influence, which may be useful for establishing the enterprise and its further development.

The goal of stakeholder engagement is to choose the right direction for the company's strategic development, select ways to improve its operations and achieve a level of sustainable development that will benefit everyone: the company, its stakeholders and society.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Архіпов, В.В. (2007). *Організація ресторанного господарства. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Центр учбової літератури. «Інкос».
2. Бай, С. І., & Римар, І. А. (2011). Соціальна функція підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, (7 (2)), 11-15.
3. Бай, С.І. (2009). *Успішність розвитку підприємств: проблеми досягнення збалансованості та інноваційності*. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету No 1. (с. 47–54).
4. Бєлова, Т. Г. (2012). *Стратегічний маркетинг : конспект лекцій*. Київ: НУХТ.
5. Бойко, М.Г., & Гопкало Л.М. (2006). *Організація готельного господарства: Підручник*. - КНТЕУ.
6. Булгакова, А. К. (2012). *Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства*. Комунальне господарство міст. (с. 494–498).
7. Власенко Т. (2023). Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 5, (с.21-26)
<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/322-3.pdf>
8. Власенко, Я. О., Карпенко, С. В. (2011) *Основи сучасного маркетингу: навч. посібник*. Київ: Інкос.
9. Войчак, А. В. (1998) *Маркетинговий менеджмент: підручник*. Київ: КНЕУ.
10. Гаркавенко, С. С. (2002) *Маркетинг: підручник*. Київ: Лібра.
11. Герасименко Ю.В. (2019) Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *ВІСНИК ЖДТУ. No 1* (с.9-16)
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003. *Відомості Верховної Ради України*. (с.144).
13. Готельний комплекс «Хаятт Рідженсі Київ», (23 жовтня 2023)
 - a) <https://www.hyatt.com/en-US/hotel/ukraine/hyatt-regency-kyiv/kyivh>
 - b) <https://www.hyatt.com/en-US/hotel/ukraine/hyatt-regency-kyiv/kyivh/dining>
 - c) <https://www.booking.com/hotel/ua/hyatt-regency-kyiv.uk.html>
14. Гринчук К.В. (2021). *Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні*. Редакційна колегія. (с.21-23).

15. Кавецький, В. В. (2022). *Класифікація стейкхолдерів в практичній діяльності підприємств* (Doctoral dissertation, European Scientific Platform). <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
16. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/>
17. Котлик, А.В. (2014). Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством. У А. В. Котлик, *Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку*. (с. 102-106).
18. Кусик, Н. Л., & Ковалевська, А. В. (2014). Корпоративна соціальна відповідальність. *навч. посіб. НЛ Кусик, АВ Ковалевська.–Х.: "СІМ"*.
19. Лоза, С. П., & Лизя, О. С. (2023). Особливості управління персоналом підприємств за стейкхолдер-підходом. У А. М. Ткаченко (Ред.), *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції* (с.83). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29695>
20. Лоза, С. П., & Лизя, О. С. (2023). Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. У А. М. Ткаченко (Ред.), *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції* (с. 323). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка». <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29695>
21. Мендела, І. Я. (2012) *Стратегічний маркетинг*. Навч.-метод. посібник. Івано- Франківськ: Фоліант.
22. Мочерний, С.В. (2003). *Економічна енциклопедія*. «Академія».
23. Олім, В. О. (2022). Розвиток корпоративного управління на основі узгодження інтересів стейкхолдерів. (с. 198-200). https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13090/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini_2022_198-200.pdf
24. Офіційний інтернет-сайт приватне акціонерне товариство "НОВІ ІНЖИНІРИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ. (29 жовтня 2023) <http://n-i-t.com.ua/corporate.html>
25. Павленко, А. Ф., & Войчак. А. В. (2001). *Маркетинг: навч.-метод. посібник*. Київ: КНЕУ.
26. Петруня. Ю. Є., & Літовченко. Б. В., & Пасічник. Т. О. (2015). *Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник*. Ю. Є. Петруня (Ред.). Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів.

27. Роглев, Х.Й. (2005) Готельний менеджмент: навч. посіб. - Кондор.
28. Стрелков, О. (2016). Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів. У О. Стрелков, Схід: Економічні науки. (с. 49–55).
29. Чернишева, С. В. (2011). Відносини підприємства з покупцями як ключовим суб'єктом взаємодії. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (2), (с.370-374).
30. AA1000 Stakeholder Engagement Standard.
https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf
31. Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. *Harvard business review*, 89(3), (p. 84-91).
32. Bay, S. (2009) The coordinate system of organizational development. In S. Bay, *Challenges and barriers of the 21st century economy*. Cracow. (p. 127–132).
33. Brain Rain. (25 серпня 2021). “Хто такі стейкхолдери і як із ними дружити”.
<https://brainrain.com.ua/uk/hto-taki-steykholderi-ua/>
34. Freeman, R. E., & Harrison, J. S., & Wicks, A. C., & Parmar, B. L., & de Colle, S., & Clift, B. W. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
35. GRI Sustainability Reporting Standards. (2023)
<https://www.globalreporting.org/standards/>
36. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility.
<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
37. MindTools. (2018). SWOT Analysis How to Develop a Strategy For Success
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
38. OECD Guidelines for Multinational Enterprises.(2020)
<https://mneguidelines.oecd.org//annualreportsontheguidelines.htm>
39. Post, J. A., & Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. University of California Press.
40. «Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility and OECD Guidelines for Multinational Enterprises» (2017).
https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/02/ISO-26000_and_OECD_Guidelines_MNE_PPO_v1.pdf
41. PwC. (2023) The State of Stakeholder Engagement 2023.
<https://www.pwc.com/gx/en/corporate-responsibility/assets/stakeholder-engagement.pdf>

42. Rasche K. A., & Waddock, M. (2018). The Future of Stakeholder Engagement: A Research Agenda for the Next Decade. *Journal of Business Ethics*, 148(3), (p.561-576).
43. Rupp, K. E., & Williams, D. A., & Peterson, M. S. (2016). Stakeholder Management: A Review of the Literature and an Integrative Model. *Journal of Management*, 42(6).
44. ShiStrategies. (20 жовтня 2020) “Стейкхолдери, їх вигоди, ваші інтереси”. <https://strategi.com.ua/event/steykkholdery-ikh-vyhody-vashi-interesy/>
45. Simon, B. (November 23, 2016) “What is Stakeholder theory and how does it impact an organization?” Simon B. (updated August 4, 2023) <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization>
46. The Conference Board. Stakeholder Management. <https://www.conference-board.org/topics/stakeholder-relations>
47. The Stakeholder Economy. McKinsey Global Institute.
48. The Stakeholder Institute. Stakeholder Engagement.
49. Tymkiv, V. A. (01-03 May 2023). Relations with stakeholders in the conditions of European integration. In *The XVII International Scientific and Practical Conference «Science, theory and ways to improve methods»*, London, Great Britain. (p.138-140). <https://eu-conf.com/events/science-theory-and-ways-to-improve-methods/>
50. The World Business Council for Sustainable Development. Stakeholder Engagement. <https://www.wbcsd.org/Programs/Cities-and-Mobility/Sustainable-Cities/Blueprint-for-a-sustainable-built-environment/Stakeholder-Engagement-and-Data>
51. UN Global Compact Principles for Responsible Business Conduct. <https://globalcompact.org.ua/en/the-ten-principles-of-the-un-global-compact/>
52. United Nations Global Compact. (April 2020) Stakeholder Engagement: A Guide. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2703For_distribution_Stakeholder_Engagement_Practical_Guide_spreads_2.pdf
53. Wood, D. R. (2010) Corporate Social Responsibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), (p.503-520).
54. World Economic Forum. (25-29 January 2021) Stakeholder Capitalism: A Call to Action. <https://www.weforum.org/events/the-davos-agenda-2021/about/book/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат про участь у XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Science, theory and ways to improve methods» p.138-140



XVII Міжнародна науково-практична конференція «Science, theory and ways to improve methods» p.403

**SCIENCE, THEORY AND WAYS TO
IMPROVE METHODS**

Abstracts of XVII International Scientific and Practical Conference

London, Great Britain

(May 01 – 03, 2023)

Публікація тез на тему “Взаємовідносини зі стейкхолдерами в умовах Європейської інтеграції” у XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Science, theory and ways to improve methods» р.138-140

MANAGEMENT, MARKETING
SCIENCE, THEORY AND WAYS TO IMPROVE METHODS

**RELATIONS WITH STAKEHOLDERS IN THE
CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

Tymkiv Veronika

student of masters degree in Management and Business Administration
Kyiv National Linguistic University

To explore the chosen topic, I will start with the definition of the concept of "stakeholder". A stakeholder is any person or organization that has an interest in a company's activity and can influence its operations and results. Interacting with stakeholders is extremely important for any company and its successful operation.

In modern conditions of European Integration, stakeholders play an important role in the development of all enterprises. Stakeholders are the whole surrounding of the company, it can either be customers, suppliers, employees, public organizations, state authorities, and so on. The conditions of European Integration require companies and organizations to change their approach to interacting with stakeholders such as customers, employees, partners, and other groups that have an interest in the organization's activities.

Cooperation with customers helps to increase sales progress and the level of customer satisfaction, which in turn leads to increased profits and expansion of the sales and production markets. Cooperation with suppliers allows companies to ensure a stable flow of necessary resources and reduce procurement costs. Interaction with public organizations and government authorities allows enterprises to ensure social responsibility and influence of the formation of legislation in the field of its activity.

Relations with stakeholders involve taking into account the needs and expectations of each party, mutual understanding and cooperation. It is also important to balance the interests of various stakeholders and resolve conflicts that may arise. Each of them has its own interests and expectations from the enterprise and requires certain adaptations and compromises.

One of the key aspects of stakeholder relations is risk management. This includes assessing potential risks and taking measures to prevent and reduce them. In the context of European integration, enterprises should carefully explore regulatory requirements and standards for risk management, as well as consider the potential consequences of violations of these requirements.

Considering the topic of interaction with stakeholders in the context of business processes, several types of such interaction can be distinguished.

The first type is communication with stakeholders, which can be one-way or two-ways. In the second case, when there is an exchange of information between the groups, the feedback can be useful for the enterprise and also can contribute to the improvement of the product or service.

The second type is collaboration with stakeholders, which may include joint projects or programs. Collaboration can be beneficial to all companies and can help a

MANAGEMENT, MARKETING
SCIENCE, THEORY AND WAYS TO IMPROVE METHODS

business gain access to new resources or markets, as well as increase its influence in the industry.

The third type is interaction with stakeholders within the framework of the enterprise's social responsibility. It may include cooperation with the public or charities, commitments to comply with environmental and social standards.

Interactions with stakeholders can have a significant impact on business processes, and effective use of these interactions can influence enterprise success.

The tools of interaction with stakeholders can be diverse and depend on each specific situation.

First of all, one of the most important tools is the creation of a stakeholder map - a detailed list of interested persons, their roles and influence on the company's activities. This helps to understand who are the main stakeholders and where efforts should be directed for effective engagement with them.

Another and most common tool is social media, which allows enterprise to interact with stakeholders by posting news, current information and answering questions. Such interaction is effective in building relationships with clients, forming one's own image and promotion.

Also, an important tool is the organization of various events aimed at interaction with stakeholders, such as round tables, trainings, seminars, open days, etc. These measures make it possible to build effective relationships with stakeholders, increase the level of trust and support for the company's activities, involve stakeholders in the process of making certain decisions, etc. This tool is useful in the process of interaction with investors, owners and building relationships with employees, suppliers, government authorities and regulators.

In the interaction with stakeholders, it is important to use not only technical tools, but also communication skills and the ability to interact with people. This is the only way to build effective interaction with stakeholders and ensure the successful development of the enterprise.

Interaction with stakeholders is an important element of the successful operation of any enterprise especially in the conditions of European integration. However, problems often arise during interaction with various stakeholders.

One of the main problems is the difference of interests between stakeholders. In such situations a compromise must be found to satisfy all sides.

Another problem is insufficient attention to the opinion and needs of stakeholders. It can lead to unsuccessful product or service development and loss of customer trust.

Certain strategies must be used to overcome these problems. It is necessary to implement systematic analysis of the needs and requirements of stakeholders which should be conducted and taken into account in the process of making management decisions. It is also necessary to ensure openness and transparency of interaction with stakeholders, which will avoid misunderstandings and increase trust inside the enterprise.

In this context, effective interaction with stakeholders is a key factor in the successful development of the enterprise.

MANAGEMENT, MARKETING
SCIENCE, THEORY AND WAYS TO IMPROVE METHODS

To improve interaction with stakeholders in the context of European integration, it is recommended to identify key stakeholders and their expectations regarding the enterprise and develop a strategy using various tools. Also, the involvement of stakeholders in decision-making processes, dialogue, consideration and analysis of their interests will help to improve interaction and achieve greater efficiency.

References:

1. Bai S. I. Соціальна функція підприємства / S. I. Bai, I. A. Румар // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.-2011- No 7(2). - p. 11-15.
2. Chernysheva S. V. Відносини підприємства з покупцями як ключовим суб'єктом взаємодії / S. V. Chernysheva // Вісник соціально-економічних досліджень.- 2011.- No. 2. - p. 370-374
3. Who are stakeholders and how to be friends with them - article 2022. Brain Rain. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/hto-taki-steykholderi-ua/> (access date: 04/21/2023).