

ОЦІНКА РИЗИКІВ ПРИ ПОБУДОВІ СТЕЙКХОЛДЕРНОЇ МОДЕЛІ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМASSESSMENT OF RISKS IN THE CONSTRUCTION
OF STAKEHOLDER-ORIENTED MODEL
OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM BUSINESS

Туристична сфера внаслідок ескалації російсько-української війни у 2022 р. зазнала колосального удару, при цьому значна частина туристичних підприємств змогла адаптуватися або релокалізувати бізнес в умовах, що склалися. Ситуація, що склалася, спонукає туристичний бізнес переорієнтуватися на формат ведення бізнесу, адаптований до існуючих умов, при цьому орієнтуючись не тільки на потреби клієнта та співробітника, актуальні тренди у сфері гостинності, а й ураховуючи всі загрози та ризики, що можуть стрімко загостритися через війну в Україні. У роботі розглядаються шляхи побудови моделі стратегічного управління туристичним бізнесом, спрямовані на визначення взаємозв'язків підприємств зі стейкхолдерами. Метою роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних основ побудови стейкхолдерної моделі, що забезпечить стратегічний розвиток підприємств з урахуванням специфіки туристичного бізнесу в сучасних реаліях. Також здійснено аналіз ризиків у стейкхолдерній стратегії управління, на основі якого окреслено напрямки реалізації стейкхолдерної моделі управління туристичним бізнесом.

Ключові слова: стратегія, туристичний бізнес, стейкхолдер, стейкхолдерна модель управління, оцінка ризиків.

As a result of the escalation of the Russian-Ukrainian war in 2022, the tourism sphere suffered a colossal blow, while a significant part of tourism enterprises was able to adapt or relocate their business in the existing conditions. The current situation prompts the tourist business to reorient itself to a business format adapted to existing conditions, while focusing not only on the needs of the client and employee, current trends in the field of hospitality, but also taking into account all the threats and risks that can rapidly escalate due to the war in Ukraine. The work considers the ways of building a model of strategic management of the restaurant business, aimed at determining the relationships between enterprises and stakeholders. The purpose of the work is to study the theoretical, methodological and practical foundations of building a stakeholder-oriented model, which will ensure the strategic development of enterprises taking into account the specifics of the tourism business in modern realities. The article defines the theoretical foundations of strategic management of the enterprise. The concept of "stakeholder" is defined and its potential role in the management of the restaurant business is substantiated, taking into account the strategic vector of its development. The study analyzes the current state of development of restaurant business in Ukraine. A study of the construction of a stakeholder strategy of restaurant business management was conducted. An analysis of risks in the stakeholder-oriented management strategy was also carried out, on the basis of which the directions for the implementation of the stakeholder model of tourism business management were outlined. This model is aimed at ensuring the overcoming of risks caused by the activities of stakeholders and prevention of their occurrence, as well as the possibility of using them to improve the indicators of their own activity by enterprises of the hotel and restaurant industry and the tourism industry. The basis of the formation of the risk register is the use of expert assessment methods, because specialists in the field of tourism and hotel industry can give a professional competent assessment of the activities of stakeholders, and the use of statistical methods will make it possible to minimize subjective assessment factors and statistical error when conducting research.

Key words: strategy, tourism business, stakeholder, stakeholder management model, risk assessment.

УДК 338.48.025

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-39>

Роїк О.Р.¹

к.е.н., доцент кафедри туризму
Національний університет
«Львівська політехніка»

Roik Oksana

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Криза, пов'язана з розгортанням повномасштабної війни в Україні, стала найбільшим викликом, з яким стикався туристичний бізнес за все своє існування, і призвела до масового банкрутства, закриття закладів та системних проблем працюючих підприємств, пов'язаних з утратою доступу до ринків. Туристична сфера нині є однією з тих сфер національної економіки, що чи не найбільше зазнала негативного впливу розгортання повномасштабної війни і продовжує досі знаходитися в умовах невизначеності та тотальної залежності від умов зовнішнього середовища. Ситуація, що склалася, спонукає туристичний бізнес переорієнтуватися на формат ведення бізнесу, адаптований до існуючих умов, при цьому орієнтуючись не тільки на потреби

клієнта та співробітника, актуальні тренди у сфері гостинності, а й ураховуючи всі загрози та ризики, що можуть стрімко загостритися через війну в Україні. Одним із пріоритетних напрямків розвитку туристичного бізнесу є забезпечення того, щоб вони були орієнтовані на реалізацію поставлених цілей та знаходження механізмів їх досягнення. Важливими є ступінь техніко-економічного аналізу туристичних послуг та відкритість сучасного ринку при розробці стратегічних планів, розвиток відносин зі стейкхолдерами – зацікавленими сторонами, що суттєво впливає на діяльність окремих компаній та загальний розвиток галузі туризму. Одним із елементів стратегічного управління може стати стейкхолдерно-орієнтована модель управління туристичною сферою.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3617-8068>

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Процеси взаємодії підприємства із стейкхолдерами досліджували такі вчені: Т. Donaldson, L. Preston [1], R. Freeman [2], S. Jurgens [3], P. Johansson [4], S. Zadek [5] тощо. У літературних джерелах описано деякі механізми взаємодії підприємства із стейкхолдерами, а також визначено складові впливу соціально-економічних суб'єктів на його діяльність. Також у роботах науковців частково відображені методи врахування інтересів стейкхолдерів підприємства, зокрема методи, пов'язані зі зміною організаційної структури та комунікаційні методи. Теорія стейкхолдерів досліджується в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців таких як Keay A. [6], Jurgens, S., Berthon P., Rapana L. [3]. Наукові праці багатьох вітчизняних вчених присвячено дослідженню системи взаємовідносин влади, бізнесу і суспільства. До них Будз О. Ф. [7], Бурко К. В. [8], Воронка О. [9], Левицька І. В., Постова В. В. [10] та ін.

Питання стратегічного управління, орієнтованого на врахування трендів розвитку зовнішнього середовища та внутрішні аспекти розвитку представлені у роботах багатьох науковців. Зокрема Кальницька М. та Гангур Ю. [11] у своїх роботах визначили проблематику розробки механізмів організаційного забезпечення стратегічного управління через визначення фінансових інтересів стейкхолдерів. Будз О. Ф. [7], Бурко К. В. [8], Левицька І. В. та Постова В. В. [12] розглядали проблему побудови взаємозв'язків зі стейкхолдерами шляхом визначення соціальних проблем економічного розвитку та оцінки ціннісних орієнтирів стейкхолдерів. З точки зору ризиків для ведення бізнесу стейкхолдерно-орієнтоване управління розглядалося у роботах Захаркін О. О. [13]. Концепція проектного управління розвитком підприємства з урахуванням взаємодії зі стейкхолдерами була розглянута у роботі Ю. Г. Яценко [14]. Специфіка туристичного бізнесу з точки зору взаємодії зі стейкхолдерами в умовах пандемії коронавірусу дещо розглянуті у дослідженні Балацької Н. [15]. Проте дослідження даної проблематики в умовах воєнного часу не достатньо досліджені.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження теоретико-методичних та практичних основ побудови стейкхолдерної моделі, що забезпечить стратегічний розвиток туристичних підприємств з урахуванням специфіки туристичного бізнесу в сучасних реаліях.

Виклад основного матеріалу. Російське вторгнення завдає значних економічних і гуманітарних збитків, що відображено у фіскальному та фінансовому тиску, перебоях у торгівлі, переміщенні мільйонів людей та серйозній шкоді інфраструктурі з потенційно довготривалими макроекономічними та соціальними наслідками. Гинуть люди та втрачаються засоби до існування, більше десяти

мільйонів людей змушені покинути свої домівки, і свою країну, у пошуках безпеки. Війна завдала катастрофічної шкоди економіці країни і загрожує тривалим зростанням рівня бідності і соціальними потрясіннями. Масштаби війни та спричинені нею руйнування, поставили під загрозу результати розвитку України, досягнуті в результаті важкої роботи. Спостерігається дестабілізація виробництва та руйнування власності, порушення каналів торгівлі, зменшення інвестицій через зростаючу невизначеність та руйнування людського капіталу.

Нині економічна ситуація в Україні характеризується високим ступенем невизначеності й ризику. Досить обмежені фінансові можливості більшості українських підприємств та слабка забезпеченість фахівцями необхідного рівня обумовлюють проблему формування стратегії розвитку підприємств. З огляду на цей факт, першочерговим обов'язком керівника підприємства є вміння передбачити появу проблемних ситуацій, які негативним чином вплинуть на роботу і розвиток його підприємства. Необхідно мати заздалегідь продуманий механізм їх розв'язання, з метою уникнення збитків шляхом використання наявних ресурсів і можливостей. У зв'язку з цим, виникає необхідність вивчення проблеми стратегічного управління розвитком підприємства.

Сучасні ринкові умови та стрімкі процеси інтернаціоналізації і глобалізації створюють такі умови, за яких суб'єкти господарської діяльності змушені взаємодіяти з широким колом зацікавлених сторін – стейкхолдерами, одним із ключових з яких є держава, та приймати рішення, які б максимально враховували їхні інтереси. Зазначимо, що при застосуванні підходу, який базується на врахуванні інтересів стейкхолдерів, не потрібно відкидати важливість власників організації, оскільки саме вони несуть найбільші ризики, які пов'язані із вкладенням власних коштів у діяльність підприємства. Одночасно інтереси інших стейкхолдерів повинні бути враховані більшою мірою, оскільки на сьогодні на українських підприємствах існує явна перевага у врахуванні інтересів власників підприємства порівняно із інтересами інших соціально-економічних суб'єктів [2]. Концепція зацікавлених сторін – одна з науково-практичних точок зору глобальної економіки, згідно з якою корпоративне середовище – це екосистема взаємопов'язаних груп, інтереси якої потрібно враховувати і задовольняти, щоб зберегти компанію «здоровою» і успішною в довгостроковій перспективі. Відповідно, система управління будь-якого підприємства повинна забезпечувати створення цінності також і для його стейкхолдерів [3].

Для побудови моделі стратегічного управління з точки зору забезпечення орієнтації на стейкхолдерів підприємства, необхідно визначити основні аспекти питання стратегічного управління. Страте-

гічне управління – це в широкому розумінні «стратегічна інтеграція», що поєднує цілі та завдання підприємства з цілями розвитку, що дає їм можливість інтегрувати бачення та організаційний підхід для встановлення їх відповідності до існуючих можливостей (потенціалу) та порівнюючи їх із плановими показниками [8].

Побудова стейкхолдерно-орієнтовної стратегії управління полягає у визначенні та оцінці ризиків головних груп стейкхолдерів, проведенні їх оцінки та впливу, також їх можливих наслідків, проведення відповідних управлінських дій [13]. Проведемо ідентифікацію та аналіз ризиків, а також запропонуємо методику управління з урахуванням взаємодії стейкхолдерів. Схематично стратегічне управління з орієнтацією на ризики, що можуть бути викликані впливом стейкхолдерів можна відобразити у вигляді схеми на рис. 1.

Для реалізації даної схеми необхідно провести ідентифікацію ризиків, які можуть виникнути під час реалізації стратегії. У результаті проведення ідентифікації ризиків отримаємо перелік ризиків. Пропонуємо провести класифікацію ризиків для їх розміщення у реєстрі з урахуванням специфіки галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. Таким чином, основними групами у класифікації будуть технологічні, фінансово-економічні, людські, юридичні, соціальні та екологічні ризики. Для проведення оцінки ризиків необхідно визначити групу експертів, які шляхом експертного опитування визначать ступені вірогідності настання ризиків дії стейкхолдерів та оцінки їх впливу. На першому етапі ідентифікації складається орієнтовний перелік ризиків по кожній групі за допомогою проведення «мозкового штурму». Далі кожен з експертів визначає за 5-бальною шкалою важливість кожного ризику у певній групі. На останньому етапі формуються перелік ризиків, де вони класифіковані та проранжовані за важливістю – табл. 2.

На другому етапі проводиться стандартизація показників шляхом порівняння їх значень до еталонних (у даному дослідженні до максимального значення оцінки ризиків – 5). Розрахунок груп факторів ризику проводиться як розрахунок середнього арифметичного сукупності нормалізованих груп вихідних показників (табл. 1).

На основі існуючої теоретичної та емпіричної оцінки проведемо дослідження оцінки впливу ризиків у стейкхолдерній стратегії управління (рис. 2).

У цьому дослідженні ми використовували програмне забезпечення SmartPLS3.0 для перевірки співвідношення впливу груп факторів ризику у стейкхолдерно-орієнтовній стратегії управління. Метод часткових найменших квадратів (PLS) є більш відповідним статистичним методом, оскільки він може запобігти помилкам у специфікації та покращити достовірність результатів, а також забезпечити кращі результати та мінімізувати структурні помилки [10].

Запропоновано, що нормальність багатовимірних даних може бути перевірена за допомогою онлайн-інструменту веб-потужності (<https://webpower.psychstat.org/wiki/tools/index>) для оцінки нормування даних. Ми запустили веб-мережу, і результат показав, що набір даних не є нормованими, оскільки [5] значення багатоваріантного коефіцієнта були меншими за 0,05. Результат однофакторного тесту Хармана показав, що загальна дисперсія методу не є критичною у цьому дослідженні, оскільки основний фактор пояснював 33,45% дисперсії, що вказує на меншу, ніж запропонована межа, 50%. Точність прогнозування моделі була оцінена на основі поясненої частини дисперсії (R^2), тоді як значення R^2 щодо технологічних ризиків, людських ризиків, фінансово-економічних ризиків, юридичних ризиків, екологічних ризиків, соціальних ризиків та ризиків щодо економіки та управління в туризмі і готельному гос-

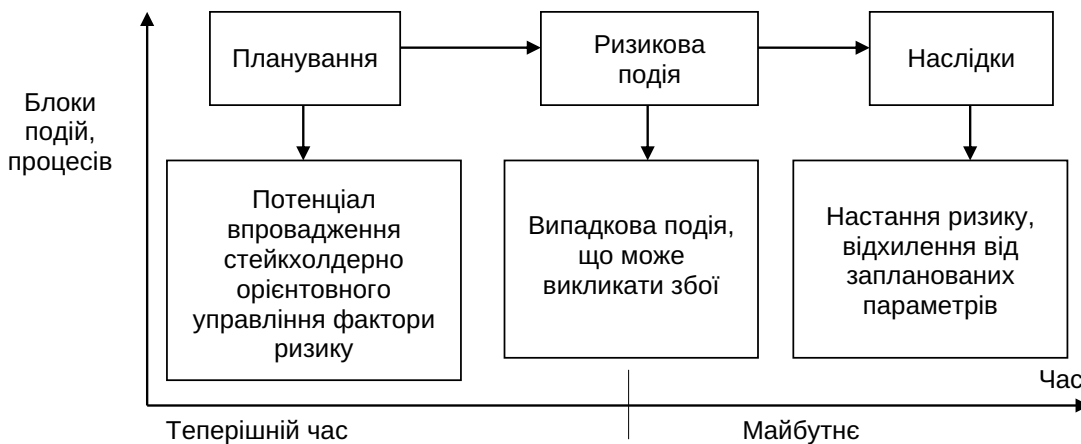


Рис. 1. Схема стратегічного управління з орієнтацією на ризики стейкхолдерів

Джерело: [13; 14]

Таблиця 1

Аналіз ризиків у стейкхолдерній стратегії управління

Фактори ризику	Оцінка ризику	Стандартизовані значення
Технологічні ризики (P1)		0,422
невідповідність запланованих технічних показників операційної діяльності	2	0,4
технічні труднощі, пов'язані з налагодкою обладнання	4	0,8
виникнення перебоїв у роботі обладнання	4	0,8
невідповідність ресторанної чи готельної матеріально-технічної бази санітарним нормам та стандартам	1	0,2
недостатня надійність та безпечність нового обладнання	1	0,2
невідповідність потужностей нового обладнання пропускній здатності ресторану чи готелю	1	0,2
ризик перепадів напруги	2	0,4
збільшення кількості поточних ремонтів наявного обладнання на комплексах	3	0,6
недостатній резерв потужності для обладнання готельно-ресторанного господарства	1	0,2
Фінансово-економічні ризики (P2)		1
погіршення економічної ситуації в країні, зростання інфляції	5	1
можливість зміни цін на обладнання, енергоносії та ін. сировину, що може привести до погіршення результатів надання послуги	5	1
зміни курсу іноземних валют	5	1
Економіка та управління в туризмі і готельному господарстві (P3)		0,42
неспроможність підприємства виплатити відсотки у разі позики чи кредиту	5	0,2
зниження запланованих об'ємів надання послуг нестача коштів для погашення кредитів	4	0,8
зниження відсотку розрахунків за надані послуги	2	0,4
прорахунки у визначенні економічного ефекту від діяльності	1	0,2
неправильне врахування факторів сезонності	1	0,2
маркетингової ризику	1	0,2
ризики недосконалості проведення тендерів	1	0,2
Людські ризики (4)		0,4
неналежна організація управління	1	0,2
недостатня кваліфікація спеціалістів	2	0,4
недостатня кваліфікація у працівників суб'єктів господарювання, що обслуговують на основі підяду	3	0,6
управлінські ризики	2	0,4
ризики, пов'язані з роботою персоналу (людський фактор)	2	0,4
Юридичні ризики (5)		0,85
зміни податкового законодавства	5	1
зміни законодавства, яке пов'язане діяльністю підприємств туризму, готельно-ресторанного господарства	3	0,6
зміни законодавства щодо енергозбереження	4	0,8
заборона або перешкоджання влади у діяльності	5	1
Соціальні ризики (6)		0,4
зниження якості надання послуг	1	0,2
негативна суспільна думка	3	0,6
негативне ставлення колективу до змін	2	0,4
Екологічні ризики (7)		0,27
забруднення навколишнього середовища	1	0,2
втрата рекреаційного потенціалу	1	0,2
техногенні ризики	2	0,4

Джерело: сформовано автором на основі [14; 15]

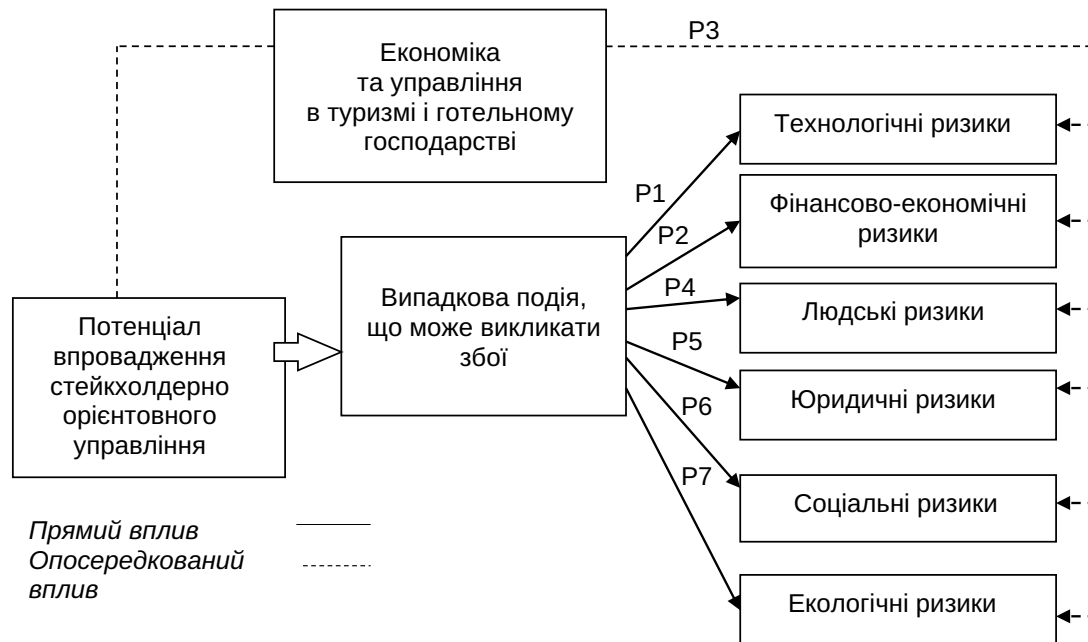


Рис. 2. Концептуальна основа оцінки впливу ризиків у стейкхолдерній стратегії управління

Джерело: сформовано автором

подарстві становили 0,521, 0,668, 0,553, 0,454, 0,628, 0,523 та 0,352 відповідно.

На основі дослідження [4–6] для перевірки співвідношень гіпотез був використаний непараметричний метод завантаження. Висновки виявили, що на оцінку впливу ризиків у стейкхолдерно-орієнтовній стратегії управління має значний вплив ризик щодо економіки та управління в туризмі ($\beta = 0,727$, $p < 0,01$), а найбільший вплив мають фінансово-економічні ризики ($\beta = 0,743$, $p < 0,01$), далі йдуть юридичні ризики ($\beta = 0,470$, $p < 0,01$), екологічні ризики ($\beta = 0,481$, $p < 0,01$), фінансово-економічні ($\beta = 0,261$, $p < 0,01$), соціальні ризики ($\beta = 0,472$, $p < 0,01$), а також людські ризики ($\beta = 0,312$, $p < 0,01$), отже, вплив ризиків щодо відхилення від запланованих параметрів P1-P7 прийнято (табл. 2).

Як видно з табл. 3, розмір ефекту був оцінений за допомогою значень f^2 (2013) згідно досліджень

[4–6], де встановлено, що $f^2 \geq 0,02$, $f^2 \geq 0,15$ та $f^2 \geq 0,35$ мають малі, середні та великі розміри ефекту відповідно. Висновки показали, що людські ризики ($f^2 = 0,365$), екологічні ризики ($f^2 = 0,356$) та соціальні ризики ($f^2 = 0,352$) мають великий ефект, тоді як технологічні ризики ($f^2 = 0,283$), ризик щодо економіки та управління в туризмі ($f^2 = 0,236$) та юридичні ризики ($f^2 = 0,119$) мають середній розмір ефекту, а фінансово-економічні ризики ($f^2 = 0,073$) мають невеликий розмір ефекту. Значення Q^2 для юридичних ризиків (0,349), ризик щодо економіки та управління в туризмі (0,350), технологічні ризики (0,160), екологічні ризики (0,166), фінансові ризики (0,036), соціальні ризики (0,141) та людські ризики (0,132) були більшими за нуль [6], що вказує на прогнозу релевантність конструкції. Дана модель спрямована на забезпечення подолання ризиків, викликаних діяльністю стейкхолдерів та поперед-

Таблиця 2

Коефіцієнти траєкторії

Ризики	Beta	SD	t-value	f^2	Q^2	R^2	Вплив ризику, відхилення від запланованих параметрів
P1	0.470	0.078	6.022	0.283	0.160	0.521	прийнято
P2	0.261	0.092	2.845	0.073	0.036	0.668	прийнято
P3	0.743	0.041	18.215	0.236	0.350	0.553	прийнято
P4	0.312	0.068	4.588	0.365	0.132	0.454	прийнято
P5	0.727	0.042	17.471	0.119	0.349	0.628	прийнято
P6	0.472	0.074	6.374	0.352	0.141	0.523	прийнято
P7	0.481	0.074	6.540	0.356	0.166	0.352	прийнято

Джерело: сформовано автором

ження їх настання, а також можливостей їх використання для покращення показників власної діяльності підприємствами готельно-ресторанної галузі та галузі туризму. Основою формування реєстру ризиків є використання методів експертних оцінок, адже спеціалісти у галузі туризму та готельного господарства можуть дати фахову компетентну оцінку діяльності стейкхолдерів, а застосування статистичних методів дасть змогу мінімізувати суб'єктивні фактори оцінки та статистичну похибку при проведенні дослідження.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні і є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься).

Проведені дослідження обґрунтовують ризики, які виникають через вплив стейкхолдерів на розвиток підприємства. Подальше управління повинно базуватися на включенні даного переліку ризиків до стратегічного плану, пошук механізмів організаційного забезпечення можливостей уникнення цих ризиків та контроль фактичних показників у разі настання цих ризиків із можливістю корегування відносин із відповідною групою стейкхолдерів, що здійснили даний вплив.

Отже, стейкхолдери відіграють важливу роль в досягненні цілей підприємства. В умовах значної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища актуальність питання побудови стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління ресторанним бізнесом має велику актуальність та може бути представлена наступним механізмом: формування пріоритетних цілей та завдань, стратегічної місії підприємства, визначення ризиків, які можуть бути реалізовані через діяльність стейкхолдерів, ранжування та структуризація ризиків, оцінка ступеня виригідності настання ризикової події, формування алгоритму мінімізації ризиків від діяльності стейкхолдерів. В умовах ескалації війни та кризових процесів у економіці важливим маркером розвитку туризму є результативність формування та впровадження ефективних тактик управління. Одержано науково обґрунтовані

результати, що комплексно вирішують важливу теоретичну й прикладну проблему розробки та реалізації ефективних тактик і технологій управління суб'єктами туристичного бізнесу. Отже, у поточних умовах рецесії ринку ресторанних послуг і прогнозованого виходу з кризи пошук нових ідей тактичних рішень є перспективним завданням суб'єктів туристичного бізнесу. Адаптація до складних умов ведення бізнесу та перепроектування бізнес-процесів допоможуть оптимізувати роботу в посткризовий період. Перспективними у цьому напрямі є подальші дослідження тактик ресторанного бізнесу в регіональному аспекті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence And Implications. *The Academy of Management Review*. 1995. № 1. P. 65–91.
2. Freeman R. E. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? *The Journal of Corporate Citizenship*. 2009. № 36. P. 21–24.
3. Jurgens S., Berthon P., Papania L. Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach. *Industrial Marketing Management*. 2010. № 39. P. 769–775.
4. Johansson P. Implementing stakeholder management: a case study at a microenterprise. *Measuring Business Excellence*. 2008. № 3. P. 3343.
5. Zadek S. The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*. 2004. № 11. P. 125–132.
6. Orts E. A North American Legal Perspective on Stakeholder Management Theory. Perspectives on Company Law. London : Kluwer, 1997. 498 p.
7. Keay A. Stakeholder Theory in Corporate Law: Has it Got What It Takes?. Leeds : University of Leeds, 2010. 52 p.
8. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston et al. : Pitman, 1984. P. 5.
9. Будз О. Ф. Стратегічне планування митного обслуговування підприємств на засадах врахування інтересів стейкхолдерів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*, 2018. Вип. 29/1, С. 28–31.
10. Бурко К. В. Взаємодія тактичного менеджменту з обліковою системою підприємства. *Sciences of Europe*. Вип. 52. 2020. С.17–25.
11. Воронка О. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2, С. 99–104.
12. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 271–275.
13. Захаркін О. О. Стейкхолдерський підхід до державно-приватного партнерства в управлінні інноваційною діяльністю підприємств *Інфраструктура ринку*. 2017. № 5. С. 85–89.
14. Кальницька М., Гангур Ю. Суть понять «стратегія» і «тактика» в економіці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(1). С. 140–145.

15. Балацька Н. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. (42). С. 117–123.

16. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 156–160.

REFERENCES:

1. Donaldson, T., Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Academy of Management Review*, no. 1, pp. 65–91.

2. Freeman, R. E. (2009). Can Stakeholder Theorists Seize the Moment?. *The Journal of Corporate Citizenship*, no. 36, pp. 21–24.

3. Jurgens, S., Berthon P., Papania L. (2010). Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach. *Industrial Marketing Management*, no. 39, pp. 769–775.

4. Johansson, P. (2008). Implementing stakeholder management: a case study at a microenterprise. *Measuring Business Excellence*, no. 3, pp. 3343.

5. Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, no. 11, pp. 125–132.

6. Orts, E. A. (1997). North American Legal Perspective on Stakeholder Management Theory. Perspectives on Company Law. London: Kluwer, 498 p.

7. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston et al.: Pitman, p. 125.

8. Keay, A. (2010). Stakeholder Theory in Corporate Law: Has it Got What It Takes? Leeds: University of Leeds, 52 p.

9. Budz, O. F. (2018). Strategichne planuvannya mytnogo obslugovuvannya pidpryjemstv na zasadah vrahuvannya interesiv steykholderiv [Strategic planning of customs service of enterprises on the basis of taking into account the interests of stakeholders]. *Naukovyj visnyk*

Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 29/1, pp. 28–31 [in Ukrainian].

10. Burko, K. V. (2020). Vzajemodija taktychnogo menezhmentu z oblikovuju systemoju pidpryjemstva [Interaction of tactical management with the company's accounting system]. *Sciences of Europe*, vol. 52, pp. 17–25 [in Ukrainian].

11. Voronka, O. (2020). Formuvannja taktyky ta strategii' zabezpechennja kadrovoi' bezpeky pidpryjemstva [Formation of tactics and strategies for providing staff safety of the enterprise]. *Innovacijna ekonomika*, no. 1–2, pp. 99–104 [in Ukrainian].

12. Levyska, I. V., & Postova, V. V. (2017). Strategichne upravlinnja rozvytkom pidpryjemstv restorannogo biznesu [Strategic management of the development of restaurant business enterprises]. *Molodyj vchenyj*, vol. 2 (42), pp. 271–275 [in Ukrainian].

13. Zakharkin, O. O. (2017). Steykkholderskyj pidkhid do derzhavno-pryvatnoho partnerstva v upravlinni innovatsiynoyu diyal'nistyju pidpryjemstv [Stakeholder approach to public-private partnership in the management of innovation activities of enterprises]. *Infrastruktura rynku*, no. 5, pp. 85–89 [in Ukrainian].

14. Kalnyska, M., & Gangur, Ju. (2016). Sut' ponjat' «strategija» i «taktyka» v ekonomici [The essence of the concepts «strategy» and «tactics» in the economy]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo universytetu. Ekonomika*, vol. 1(1), pp. 140–145 [in Ukrainian].

15. Balaska, N. (2020). Restorannyi biznes v umovakh pandemii koronavirusu: problemy ta napriamy transformatsii modelei rozvytku [Restaurant business in coronavirus pandemic: problems and directions of transformation of development models]. *Infrastruktura rynku*, vol. 42, pp. 117–123 [in Ukrainian].

16. Lomonosov, D. A. (2011). Sutnist' ponjattja «strategija» ta jogo vidminnosti vid taktyky j operatyvnyh dij [The essence of the concept of «strategy» and its differences from tactics and operational actions]. *Ekonomichni innovacii*, vol. 45, pp. 156–160 [in Ukrainian].