

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТНК СЕКТОРА ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ<sup>1</sup>

©2020 ПИСАРЕВСЬКИЙ І. М., КРАЙНЮК Л. М., ПОЛЧАНІНОВА І. Л., ПОКОЛОДНА М. М.

УДК 338.48-6:615.8  
JEL Classification: F23; L83

**Писаревський І. М., Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Покоłodна М. М.**

### Моделі управління процесами взаємодії стейкхолдерів ТНК сектора туризму та гостинності

У статті зосереджено увагу на взаємозв'язках управління транснаціональних корпорацій сектора туризму та гостинності, справедливому балансі інтересів і комунікаціях із зацікавленими сторонами. Мета дослідження: аналіз, узагальнення і систематизація різних моделей управління взаємодіями стейкхолдерів ТНК сектора туризму та гостинності на основі поділу між ними функцій управління і контролю. Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління відносинами менеджменту транснаціональних структур сектора туризму та гостинності з усіма зацікавленими сторонами. При розробці проблеми використовувалися різні методологічні підходи, в тому числі системний підхід, методи логічного і порівняльного аналізу, а також теоретичні підходи до управління і моделювання соціальних систем і організаційних структур. У результаті проведеного дослідження встановлено, що моделі управління взаємодіями стейкхолдерів ТНК сектора туризму та гостинності еволюціонували, з позиції виняткової уваги до інвесторів і пов'язаних економічних очікувань, до визнання орієнтації, спрямованої на підвищення цінності всіх зацікавлених сторін і прийняття на себе глобальної відповідальності (правової, економічної, соціальної та екологічної). Матеріали дослідження та його практичні висновки можуть знайти застосування: у практичній діяльності органів влади на макро- і мезорівнях при розробці варіантів управління взаємодією стейкхолдерів транснаціональних структур у процесі регулювання прямих інвестицій, програмно-прогнозних і проектних розробок, стратегій розвитку макро- та мезоекономічних суб'єктів сектору туризму та гостинності; у практиці діяльності міжнародних туроператорів, готельно-ресторанних ланцюгів і мереж, зацікавлених у підвищенні ефективності функціонування.

**Ключові слова:** транснаціональні корпорації, сектор туризму і гостинності, модель управління взаємодіями, очікування стейкхолдерів.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-187-194>

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 17.

**Писаревський Ілля Матвійович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [Ilya.Pisarevskiy@kname.edu.ua](mailto:Ilya.Pisarevskiy@kname.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3999-0860>

**Крайнюк Людмила Миколаївна** – кандидат технічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [kraynlyud@gmail.com](mailto:kraynlyud@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6437-5248>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1771382/lyudmyla-n-kraynlyuk/>

**Полчанінова Ірина Леонідівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [Irina.polchaninova@kname.edu.ua](mailto:Irina.polchaninova@kname.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5961-5390>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1947176/irina-l-polchaninova/>

**Покоłodна Марія Миколаївна** – кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [Mariya.Pokolodna@kname.edu.ua](mailto:Mariya.Pokolodna@kname.edu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-1170-0881>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1827521/mariia-mikolayvna-pokolodna/>

**Scopus Author ID:** 57216273669

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах держбюджетної теми кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова «Туризм та міське середовище: проблеми управління та перспективи розвитку» (номер державної реєстрації 0118U000649, 2018 р.)

UDC 338.48-6:615.8  
JEL Classification: F23; L83

**Pysarevskiy I. M., Kraynyuk L. M., Polchaninova I. L., Pokolodna M. M. Models for Managing Stakeholder Interaction at Transnational Corporations in the Tourism and Hospitality Sector**

The article focuses on the relationship among the management of transnational corporations in the tourism and hospitality sector; on a fair balance of interest; and on communication with stakeholders. The study aims at analyzing, generalizing and systematizing various models of managing interaction among the stakeholders of transnational corporations in the tourism and hospitality sector by sharing the functions of management and control among them. The subject of the study is the organizational and economic relations that arise in the process of controlling interaction between the management of transnational corporations in the tourism and hospitality sector and all the stakeholders. To work out the problem, various methodological approaches were used, including the systemic approach, methods of logical and comparative analysis, and theoretical approaches to managing and modeling social systems and organizational structures. As a result, it has been found out that the management models of stakeholder interaction at transnational corporations in the tourism and hospitality sector have evolved, from the standpoint of exclusive attention to investors and related economic expectations, to the acceptance of commitment to increasing the significance of all the parties concerned and taking over global (economic, social and environmental) responsibility/ The research materials and its practical conclusions can be used: in the work of authorities at the macro- and meso-levels when developing variants for managing interaction among the stakeholders of transnational corporations in the process of regulating direct investment, program and forecast and project design, development strategies for macro- and meso-economic entities in the tourism and hospitality sector; in the activity of international tour operators, hotel and restaurant chains and networks interested in improving their efficiency.

**Keywords:** model of interaction management, stakeholder expectations, tourism and hospitality sector, transnational corporations

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 17.

**Pysarevskiy Illia M.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [Illya.Pisarevskiy@kname.edu.ua](mailto:Illya.Pisarevskiy@kname.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3999-0860>

**Kraynyuk Lyudmyla M.** – Candidate of Sciences (Engineering), Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [kraynlyud@gmail.com](mailto:kraynlyud@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6437-5248>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1771382/lyudmyla-n-kraynyuk/>

**Polchaninova Iryna L.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [Irina.polchaninova@kname.edu.ua](mailto:Irina.polchaninova@kname.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5961-5390>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1947176/irina-l-polchaninova/>

**Pokolodna Mariya M.** – Candidate of Sciences (Geography), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [Mariya.Pokolodna@kname.edu.ua](mailto:Mariya.Pokolodna@kname.edu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-1170-0881>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1827521/mariia-mikolayvna-pokolodna/>

**Scopus Author ID:** 57216273669

**Вступ.** В останні десятиліття туризм і гостинність продовжували зростати і стали одним із найбільш швидкозростаючих секторів економіки в усьому світі. У цьому секторі за десять років кількість прибуттів міжнародних туристів зростає на 59 % з 1,5 млрд у 2019 р. порівняно з 880 млн у 2009 р. [1]. У світовому масштабі внесок індустрії туризму у світовий ВВП у 2019 р. склав 8,9 трлн дол., що становило 10,3 % загальносвітової суми [2]. Однак стійка тенденція зростання була зупинена у 2020 р. на тлі глобальної пандемії COVID-19. Через припинення авіасполучення, закриття готелів і введення обмежень на поїздки туризм і гостинність стали одним із найбільш постраждалих секторів з самого початку поширення вірусу. Пандемія призвела до скорочення числа міжнародних туристів на 65 % в першій половині 2020 р. порівняно з показниками 2019 р., заповненість готелів скоротилася на 48–96 %, при-

звівши до різкого скорочення світових індексів продуктивності готелів [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Деякі дослідники [4; 5] стверджують, що зростання числа криз – епідеміологічних, екологічних, політичних і економічних – заохочує тенденцію до процесу глобалізації з можливими значними наслідками для майбутнього світової туристської системи. Переможцями в цьому процесі є потужні вертикально інтегровані транснаціональні компанії, що забезпечують клієнтам дистрибуцію, туристичні операції, перельоти, розміщення, страхування, розваги тощо з одних рук. Та все ж у 2020 р. глибокі фінансові кризи деяких великих компаній (Accor, Disneyland, British Airways тощо [6]) фактично змінили усталену практику, виявивши серйозний брак прозорості в зовнішніх комунікаціях і продемонструвавши особисті, а іноді і незаконні наміри, переслі-

дувані топ-менеджментом, на шкоду іншим зацікавленим сторонам.

Створена атмосфера недовіри спричинила наукові дебати, в центрі яких стоїть ряд питань, які можна резюмувати як необхідність відновлення умов «належного управління» ТНК сектора туризму та гостинності, щоб позитивно реагувати на очікування стейкхолдерів.

Основна частина досліджень заходів управління і саморегулювання діяльності корпорацій, що функціонують на міжнародному ринку туристичних послуг, зосереджена на питаннях, пов'язаних з інституційною структурою [7], системами внутрішнього та зовнішнього контролю [8], інформаційною прозорістю [9], прийняттям глобальної відповідальності (економічної, соціальної, екологічної) перед стейкхолдерами транснаціональних корпорацій сектора туризму та гостинності [10; 11]. На нашу думку, наразі основна проблема полягає у пошуку методів управління та контролю, здатних забезпечити збалансоване задоволення різних, якщо не суперечливих, інтересів різних стейкхолдерів, пов'язаних з функціонуванням ТНК сектора туризму та гостинності.

**Метою** дослідження є аналіз, узагальнення і систематизація різних моделей управління взаємодіями стейкхолдерів ТНК сектора туризму та гостинності на основі поділу між ними функцій управління і контролю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання протилежних інтересів домінувало в дослідженнях з питань управління ТНК сектора туризму та гостинності, особливо в закордонній літературі [12–15], де основна увага приділялася поділу власності та контролю над компанією, що було типовою проблемою для великих туроператорських компаній та готельно-ресторанних мереж. Ці дослідження зосереджувалися на наслідках, що виникають внаслідок розподілу функцій підприємця між двома групами суб'єктів:

- інвесторами, які надають капітал і беруть на себе бізнес-ризик;
- топ-менеджментом, який встановлює цілі, що повинні бути досягнуті, формулює стратегії і приймає рішення, які стосуються поточного управління, здійснюючи діяльність з контролю, спрямовану на досягнення бажаних результатів.

Фактично капітал ТНК сектора туризму та гостинності належить величезній кількості дрібних інвесторів, які делегують функції управління менеджерам (обраним на основі професіоналізму та компетентності) і по суті відмовляються від здійснення контролю за їх діяльністю [14]. Це пов'язано із тим, що витрати, які потрібно здійснити з цією метою, будуть значно вище, ніж одержувана вигода, порівняно з невеликим розміром інвестицій окремого інвестора в капітал підприємства; крім того, «недовірливий» інвестор має робити такі витрати самостійно, але це може принести вигоду для інших інвесторів, які не внесли жодних вкладів у витрати на моніторинг. Реальна небезпека полягає в тому, що менеджери, наділені найширшими повноваженнями з прийняття рішень та управління, переслідують особисті цілі, що суперечать інтересам інвесторів – усвідомлюючи, що вони не контролюються належним чином, – і розвитку ТНК у довгостроковій перспективі.

Наприклад, у найбільш серйозних випадках можуть створюватися умови для недостатньої зацікавленості менеджерів або, що ще гірше, для незаконного привласнення ними ресурсів компанії. Менеджмент може також вибирати альтернативні варіанти інвестицій, ґрунтуючись на власних перевагах або професійних навичках, які не досліджують фактичну стійкість і реальний вплив вибору на структуру компанії і на відносини з зовнішнім середовищем: таке ставлення може б привести до відмови від плідних програм через недостатню компетентність менеджменту, а також до виділення ресурсів на неоптимальні проекти тільки тому, що їх легше реалізувати [12].

Топ-менеджмент може потім приховати доходи або грошові потоки в сприятливі роки з наміром компенсувати негативну тенденцію майбутніх років, щоб неправильний вибір керівництва не був розкритий в економіко-фінансових документах. Нарешті, менеджери можуть перешкоджати злиттю і поглинанням, щоб зберегти міцний контроль над компанією, навіть незважаючи на те, що такі угоди можуть сприяти підвищенню її прибутковості і конкурентоспроможності.

Специфічні характеристики ринку туризму та гостинності призвели до формулювання окремих моделей управлінської діяльності транснаціональних туристичних структур. Серед інших зазначимо:

- а) модель фінансування (або модель принципалу-агента);
- б) модель міопічного ринку;
- в) модель зловживання виконавчою владою;
- г) модель зацікавлених сторін.

Перша модель, яка відноситься до теорії агентських відносин, відома як «фінансова модель», і передбачає гіпотезу про існування досконалого ринку – оснащеного механізмами саморегулювання, які активуються у разі неефективності самого ринку: інакше кажучи, не потрібно зовнішнього втручання (з боку законодавця, органів ринкового нагляду тощо), щоб гарантувати задоволення інвесторів, тобто максимізацію вартості акцій.

Отже, у фінансовій моделі саме туристський ринок вирішує агентську проблему між інвесторами та менеджерами, усуваючи ризик того, що менеджмент має на цілі, відмінні від максимізації ціни акцій. Дійсно, висока ринкова вартість також є дуже вигідною для топ-менеджерів, оскільки:

- гальмує зовнішні поглинання, які можуть відбуватися разом із заниженням оцінок дій; отже, це захищає менеджмент від ризику бути звільненими після приходу нового власника, навіть якщо насправді зміна вищого керівництва може бути бажаною для позитивного розвитку управління;
- сигналізує про здібності та проникливість керівників, які таким чином зміцнюють свої позиції в компанії та покращують свою репутацію на управлінському ринку праці;
- позитивно впливає на загальну винагороду менеджера, якщо компанія також зробила його інвестором за допомогою інструменту біржових опціонів, щоб зосередити увагу на ринковій вартості акцій [15].

Таким чином, відповідно до фінансової моделі, функціонування на ідеальному ринку та використання опціонів на акції автоматично усуває конфлікт інтересів між інвесторами і менеджерами. Тому не потрібно використовувати інструменти контролю (внутрішні чи зовнішні), спрямовані на обмеження дій управлінців.

Прихильники «моделі міопічного ринку» заперечують, що задоволення інвесторів збігається з максимізацією ринкової вартості акцій. Модель фактично базується на реалістичній гіпотезі про недосконалий, а точніше – короткозорий ринок. Це ринок, на якому інвестори не повністю інформовані про компанію і схильні оцінювати діяльність менеджменту на основі вартості акцій як єдиного параметра, доступного їм. Дефект зв'язку з боку компанії заважає збирати інформацію про інвестиції, які можуть бути здійснені в середньо- та довгостроковій перспективах, та про очікувані результати. Тому ринок приписує інвестиціям відносно низьку вартість, що в кінцевому підсумку впливає на вартість компанії [12].

Подібний вплив може статися внаслідок природного скорочення доходу в короткостроковій перспективі як поточний ефект інвестиційних стратегій. Особливо в галузі гостинності компанія стикається з великою амортизацією, яка становить значну частку річних витрат, що виникають внаслідок інвестицій в матеріальні та нематеріальні основні засоби, пов'язаних з розпочатими напрямками розвитку. Чекаючи збільшення обороту в результаті запровадження нових заходів, компанія, як правило, страждає від недоотримання доходів, що також негативно впливає на показники її акцій на фондовому ринку.

Зіткнувшись з подібними випадками, ця модель стверджує, що менеджери змушені прийняти короткострокову перспективу, пов'язану фінансовим ринком, відмовляючись від інвестицій: очевидно, що вибір такого типу може лише пригнітити економічну цінність компанії в довгостроковій перспективі, і це не йде на користь ні інвесторам, ні компанії, ні економічній системі в цілому [15]. Єдина перевага цієї моделі, схоже, полягає у визнанні того, що менеджери не винні, і всі проблеми пов'язані з короткозорістю ринку.

Як вирішення проблеми короткозорості ринку прихильники моделі пропонують надавати менеджменту свободу з розвитку компанії зі середньостроковою орієнтацією, з наданням підтримки у вигляді системи правил, які роблять структуру власності більш стабільною та сприяють активній участі інвесторів у процесах управління та контролю. Точніше, доречними будуть два типи втручань:

- економічні по суті;
- структурного характеру [13].

Втручання економічного характеру спрямоване на нав'язування витрат за вихід із інвестиційного капіталу: на думку прихильників моделі короткозорого ринку, це може бути податковим навантаженням на продаж цінних паперів.

Перспектива економічних втрат для власників капіталу, ймовірно, матиме успіх у плані продовження терміну інвестицій в підприємство на користь прийняття довгострокової орієнтації, яку створює умови менеджерам для ефективних інвестицій, тепер вони в змозі робити продук-

тивні інвестиції. Інакше кажучи, відбулося б узгодження інтересів обох груп, хоча певним чином і вимушене.

Структурне втручання, з іншого боку, стосується суттєвих змін у структурі власності та правилах діяльності органів управління. У зв'язку з цим модель пропонує розширити повноваження «довгострокових інвесторів», щоб зробити їх більш активними та зацікавленими у зростанні компанії з плином часу: загалом ці інвестори мають можливість більше впливати на управлінські рішення та здійснювати глибший контроль. Більше того, у довгостроковій перспективі такий контроль навіть не здаватиметься надто дорогим, оскільки інвестори дійсно отримують вигоду, а ширші повноваження винагородять їх за неможливість залишити компанію без витрат. Для «короткострокових інвесторів», навпаки, може бути введено обмеження права голосу.

Важлива пропозиція, запропонована моделлю, стосується можливості постійного залучення до складу інвесторів тих, хто більше за всіх інших вииграє від довговічності компанії: директорів, менеджерів і персоналу. На перший погляд, здається, з'являється нова категорія зацікавлених сторін, крім інвесторів, а саме – працівників; однак слід зазначити, що якщо їх участь у житті компанії буде пов'язана з володінням акціями, то фактично вони будуть ще більш зацікавлені в ній. У будь-якому випадку прийняття цієї пропозиції призведе до об'єднання зусиль для досягнення спільної мети, наслідки якої будуть набагато бажанішими, ніж чистий стимул максимізувати вартість акцій, що переслідується у фінансовій моделі.

Третя модель, яка намагається пояснити походження та можливе вирішення проблем, пов'язаних з управлінням взаємовідносинами у ТНК, – це модель, яка висвітлює зловживання владою виконавчими директорами (модель зловживання виконавчою владою). У ТНК сектора туризму та гостинності існує значна асиметрія управлінської інформації та асиметрія влади між суб'єктами, відповідальними за управління, і тими, хто вносить капітал: по суті, ця модель фокусується на необхідності забезпечення захисту конкретно інвесторів, в той час як вона не враховує інші зацікавлені сторони [15].

У моделі підкреслюється, що роздробленість власності насправді сприяє менеджерам, оскільки інвестори воліють уникати витрат на моніторинг. У подібній ситуації менеджмент набуває дедалі більшої автономії та стають все більш відірваними від зборів інвесторів, роль яких носить повністю формальний характер. Сама можливість пов'язати винагороду топ-менеджерів з динамікою цін на акції, запропонована фінансовою моделлю для узгодження інтересів інвесторів та менеджерів, видається непереконливою, оскільки факти свідчать, що винагорода директорів може зростати навіть при падінні цін на акції. Однак найефективнішим рішенням є призначення незалежних аудиторів, яким передаються повноваження з контролю над здійснюваною діяльністю і поведінкою виконавчих директорів. По суті, до складу ради директорів повинні входити особи з повною автономністю суджень, які своїм втручанням спонукають керівництво діяти справедливо та чесно, не використовуючи високу посаду в компанії у власних інтересах.

У моделі зацікавлених сторін, на відміну від трьох попередніх моделей, не існує привілейованої категорії зацікавлених сторін. Фактично стверджується, що компанія несе відповідальність за створення цінності для всіх зацікавлених сторін, отримавши від кожної з них конкретний ресурс.

Збалансований розвиток ТНК сектора туризму та гостинності, безсумнівно, не може не враховувати внесок суб'єктів, які володіють ресурсами, необхідними для здійснення діяльності, отже, для отримання результатів. Подібним чином, ці результати повинні ділитися між усіма тими, хто уможливив їх отримання, певною мірою розділяючи бізнес-ризик, незалежно від фактичного ступеня участі в управлінні: у зв'язку з цим важливо, щоб розподіл прибутків був справедливий, тобто врахував як вкладення, так і ризик, який несуть різні суб'єкти, а також відповідні очікування. З іншого боку, стійкість ТНК сектора туризму та гостинності з плином часу буде поставлена під сумнів, якщо вона не виправдає очікувань зацікавлених сторін, які, ймовірно, вирішать відмовитись від неї на користь інших підприємств.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх очікувань не може бути ізольованим явищем або самоціллю. Навпаки, вона має систематично скеровувати процеси постановки стратегічних цілей та їх перетворення на короткостроковий вибір і фактичну поведінку. Крім того, органи управління покликані розвивати і поширювати по всій організації орієнтацію на задоволення очікувань зацікавлених сторін відповідно до логіки узгодження інтересів і взаємної вигоди, яку компанія і всі зацікавлені сторони можуть спільно отримати, взаємодіючи один із одним.

З іншого боку, в умовах транснаціоналізації міжнародного ринку туризму консенсус зацікавлених сторін є основоположним елементом довговічності ТНК і залежить як від узгодженості між очікуваннями та результатами, так і від способів, якими останні були отримані [4]. Інакше кажучи, зацікавлена сторона надає все більше значення правильності та справедливості, з якими має здійснюватися керівництво, претендуючи на належну проінформованість, щоб мати можливість висловити чітку оцінку діяльності компанії, яка не обмежується виключно економічними параметрами та враховує тенденції і зміни світового ринку туристичних і готельних послуг.

Все ж можливість пропонувати туристські послуги та продукти відповідно до потреб і переваг споживачів залишається незамінною умовою конкурентного успіху, який грає першорядну роль у загальній ефективності управління будь-яким підприємством. Насправді підтримка міцних комерційних відносин дозволяє компанії поповнювати фактори, що використовуються в бізнесі, оскільки сприяє поверненню ресурсів завдяки циклу продажів [5]. Це полегшує виконання зобов'язань перед працівниками, постачальниками та кредиторами та суттєво сприяє задоволенню їхніх очікувань.

Неважко помітити, що основні елементи моделі зацікавлених сторін ідеально вписуються у фундаментальні принципи економіки бізнесу і сьогодні з усвідомленням приймаються в законодавстві, нормативних актах і кодексах саморегулювання всіх передових економічних систем.

Розглянуті моделі розрізняються насамперед за типом зацікавлених сторін, яких слід захистити, існують також різні часові горизонти, різні форми контролю, які можуть бути реалізовані, отже, і пропонувані рішення для підвищення загальної ефективності управління також різняться. Розглянуті механізми, та рішення, які вони пропонують, можна розділити на:

- а) автоматичні, за наявності ідеального ринку, який регулює себе;
- б) організовані, коли їх активація вимагає конкретно-го втручання законодавця чи іншого органу влади за межами компанії, або проактивного ставлення з боку топ-менеджменту компанії.

Однак ці чотири теорії також мають спільну точку дотику: всі вони формують переконання, що функціонування компанії і, перш за все, її органів управління не може бути повністю обумовленим у рамках системи контрактів, як стверджують деякі науковці в галузі економіки та організації бізнесу. Причина полягає в тому, що неможливо заздалегідь визначити всі можливі способи поведінки та рішення, які менеджери можуть прийняти під час виконання своїх повноважень; отже, контрагенти компанії не можуть повноцінно превентивно захищатися від шкоди, яку вони можуть зазнати, взаємодіючи з компанією.

З цієї причини необхідні заходи з узгодження інтересів менеджменту та контрагентів – заходи, що відрізняються у чотирьох перерахованих вище моделях відповідно до того, інтереси яких зацікавлених сторін вважаються пріоритетними.

Слід зазначити, що декілька моделей зосереджується на протиставленні інвесторів та менеджменту у транснаціональних компаніях, починаючи з поділу власності та контролю. У відносинах між менеджерами та інвесторами розглянуті теорії визначають типові характеристики агентських відносин, в яких принципал (в даному випадку інвестор) надає ресурси агенту (в даному випадку в особі менеджменту), з тим, щоб останній діяв від його імені. Фактично інвестори розглядають придбання цінних паперів транснаціональної компанії як чисту форму інвестування заощаджень, яку потрібно швидко продати та передати іншим компаніям відповідно до цінової тенденції. Таке ставлення призводить до того, що інвестори дбають тільки про вартість акцій, повністю ігнорують менеджмент і нехтують здійсненням контролю, щоб не нести витрати, несумірні вигоді, як уже було сказано. Отже, менеджмент має широкую свободу дій, а також систему інформації, невідомої інвесторам, а отже, може відчувати стимул отримання приватних переваг, враховуючи, що ймовірність виявлення є маленькою, а також з огляду на недостатню компетентність інвесторів у виявленні ознак переслідування особистого інтересу.

Банкрутства, в яких за останні роки були задіяні численні компанії сектора туризму та гостинності [6], відкрито виявили недоліки фінансової моделі, що сприяло поширенню думки про те, що туристський ринок, як би він не розвивався, не здатний забезпечити захист інвесторів за допомогою механізмів саморегулювання.

Його невдача також спричиняє серйозні наслідки для інших зацікавлених сторін, чий вибір також визначав-

ся офіційною корпоративною звітністю щодо ліквідності та стратегії транснаціональних компаній. Тому зростає переконання, що правильне задоволення збіжних очікувань у компанії має спиратися на спеціально досліджені та розроблені механізми [9; 11]. Наведемо різні теорії у світлі механізмів, за допомогою яких досягається узгодження інтересів (рис. 1).

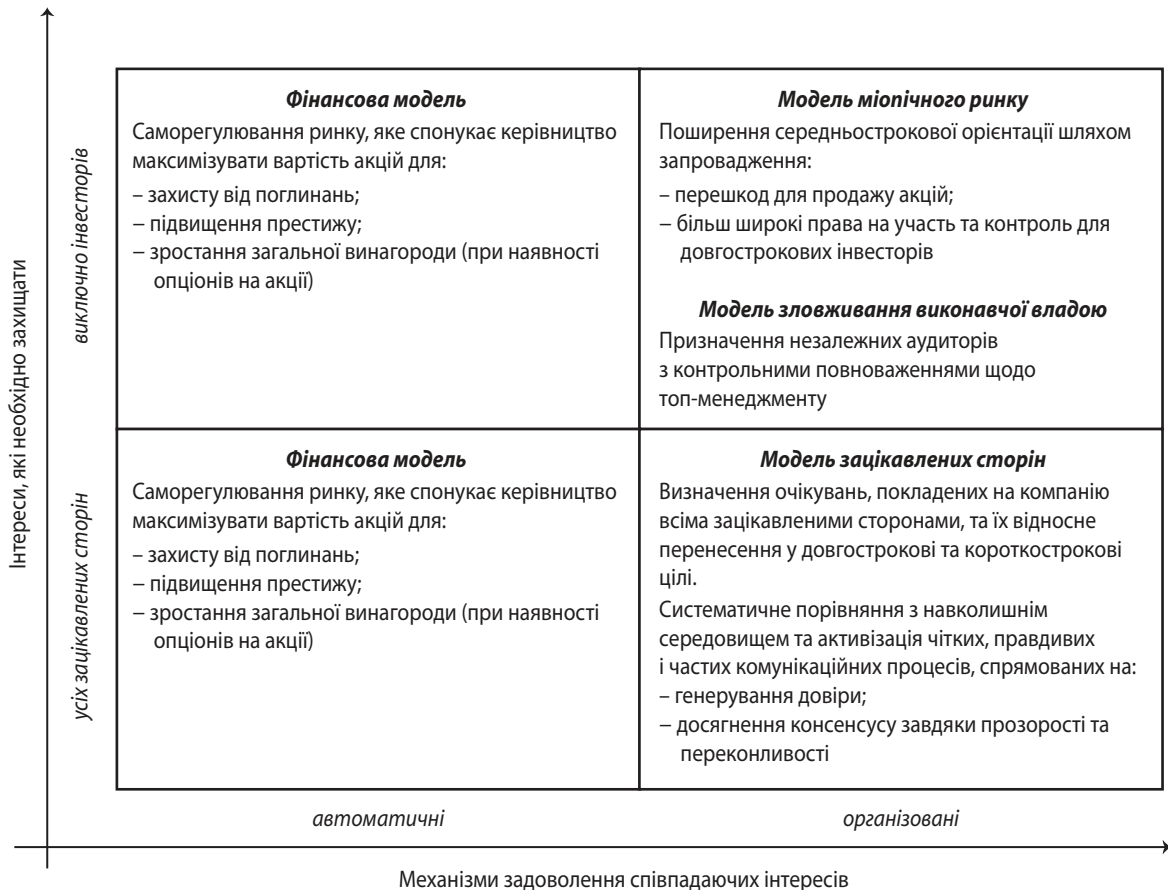


Рис. 1. Рішення проблем управління взаємодіями стейкхолдерів у ТНК сектора туризму та гостинності відповідно до різних моделей

Джерело: авторська розробка

- у другому випадку необхідна присутність незалежних аудиторів на радах директорів для моніторингу роботи менеджерів, наділених оперативними повноваженнями: це рішення, прийняте нині кількома ТНК сектора туризму та гостинності, включаючи групи Radisson [16] та Intercontinental [17], об'єкти яких представлено на ринку готельних послуг нашої країни.

Однак розглянуті тут заходи, швидше за все, будуть неефективними, якщо вони не супроводжуються глибокими культурними змінами, які поділяють всі топ-менеджери, виходячи: з одного боку, з визнання економічної та соціальної відповідальності компанії перед її стейкхолдерами; з іншого боку, з досягнення суттєвої відкритості до навколишнього середовища, з метою встановлення ефективних взаємовідносин. У цьому сенсі переконання та двостороння комунікація (від компанії і до компанії), характерні для

Насправді подолання ринкової міопії та усунення зловживань владою топ-менеджменту, по суті, пов'язані у відповідних моделях, зі змінами в структурі управління в результаті впливу зовнішніх заходів:

- у першому випадку має бути встановлений різний розподіл прав участі та контролю між коротко- та довгостроковими інвесторами;

моделі зацікавлених сторін, є важливими інструментами для встановлення тривалого діалогу з різними контрагентами, та для досягнення ефективного зближення між ТНК та її стейкхолдерами: все це в логіці спільного пошуку благополуччя протягом тривалих періодів часу.

**Висновки.** Ефективність діяльності міжнародних туроператорів і готельно-ресторанних мереж, які мають транснаціональну спрямованість, нерозривно пов'язана із встановленням конструктивних відносин із усіма зацікавленими сторонами, чому сприяє прийняття норм етичної поведінки та розповсюдження прозорих і чітких повідомлень, які уникають формування неприпустимої інформаційної асиметрії на шкоду зацікавленим сторонам або деяким з них. Таким чином, формується нове бачення управління взаємовідносинами у транснаціональній корпорації сектора туризму та гостинності, в якому розподіл результатів проходить через розуміння та задоволення сукуп-

ності очікувань, від економічно вимірюваних до сподівань конкурентного, соціального та екологічного характеру.

Поділ управлінських і контрольних функцій між менеджментом і стейкхолдерами ТНК сектора туризму та гостинності призводить до відокремлення різних моделей управління і визначення форм інтеграції між ними. Методи, спрямовані на забезпечення повного захисту очікувань, покладених на компанію всіма зацікавленими сторонами, по-різному налаштовані відповідно до тенденцій і зрушень на світовому ринку туристських послуг, особливостей корпоративної культури окремих ТНК, стану та перспектив розвитку міжнародної економіки. Водночас відслідковується прогресивне розширення цілей управління: від виключно захисту прав інвесторів до пошуку оптимальних умов взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. У чотирьох викладених інтерпретаціях моделей управління акцентується необхідність забезпечити ефективний захист інтересів, якими нехтували або навіть ігнорували їх у минулому: боротьба із забрудненням і збереженням природної спадщини, захист здоров'я споживачів, повага прав працівників тощо. Нерозривні зв'язки між соціальним, конкурентним та економічним успіхом суттєво ставлять під сумнів припущення та шляхи вирішення проблем управління, що запропоновані в моделях, орієнтованих на інвесторів.

Фактично управління взаємовідносинами має бути реалізовано у всіх компаніях сектора туризму та гостинності, незалежно від їх юридичної природи та розміру: необхідність визначення і реалізації політики, спрямованої на одночасне досягнення економічних, конкурентних і соціально-екологічних цілей відповідно до очікувань зацікавлених сторін, є першорядною умовою успіху будь-якої міжнародної мережі сектора гостинності та туризму.

Загалом проблема управління у великих ТНК у формі міжнародних туроператорів, готельно-ресторанних ланцюгів і мереж, що володіють значною власністю, заслуговує на всляку увагу, як у законодавчій і нормативній сфері, так і в дослідженнях; проте було б неправильно ігнорувати її актуальність у незалежних компаніях, приватних підприємствах, державних корпораціях і некомерційних організаціях. Можна впевнено стверджувати, що всі підприємства сектора туризму та гостинності відчувають потребу та необхідність позитивної взаємодії із зацікавленими сторонами: саме з цієї причини важливо підкреслити, що діяльність з управління взаємовідносинами сприяє оптимізації стосунків між підприємством і навколишнім середовищем з метою досягнення ідеальної гармонії між успіхом першого і благополуччям другого.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Compendium of Tourism Statistics, Data 2014 – 2018, 2020 Edition. Madrid : UNWTO. 620 p. DOI: 10.18111/9789284421459
2. Travel & Tourism – Global Economic Impact & Trends 2020. 2020. London : World Travel & Tourism Council. 15 p. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/moduleId/1445/itemId/91/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>
3. Policy Brief: COVID-19 and transforming tourism. New York : United Nations, 2020. 27 p. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_tourism\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf)
4. Dallen J. T. Handbook of Globalisation and Tourism. UK : Edward Elgar Publishing Limited. 2019. 360 p. DOI: 10.4337/9781786431295
5. Song H., Li G., Cao Z. Tourism and Economic Globalization: An Emerging Research Agenda. *Journal of Travel Research*. 2017. Vol. 57. Issue 8. P. 999–1011. DOI: 10.1177/0047287517734943
6. Yong Chen. Are we looking at Another Once-a-Decade Contraction in Tourism? *EHL Insights*. 2020. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/covid-19-pandemic-tourism>
7. Sigala M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 312–321. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.015
8. Kaushal V., Srivastava S. Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International journal of hospitality management*. 2021. Vol. 92. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102707
9. González-Torres T., Rodríguez-Sánchez J. L., Pelechano-Barahona E. Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International journal of hospitality management*. 2021. Vol. 92. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102733
10. Im J., Kim H., Miao L. CEO letters: Hospitality corporate narratives during the COVID-19 pandemic. *International journal of hospitality management*. 2021. Vol. 92. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102701
11. Michael G. Brizek, Robert E. Frash, Brumby M. McLeod, Melinda O. Patience. Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 93. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102766
12. Fredriksson T., Zimny Z. Foreign Direct Investment and Transnational Corporations in Tourism in Developing Countries : A background study prepared for UNCTAD. 93 p. *SSRN Electronic Journal*. 2007. DOI: 10.2139/SSRN.2435660
13. Song H., Liu J., Chen G. Tourism Value Chain Governance Review and Prospects. *Journal of Travel Research*. 2013. Vol. 52. Issue 1. P. 15–28. DOI: 10.1177/0047287512457264.
14. Al-Najjar B. Corporate governance, tourism growth and firm performance: Evidence from publicly listed tourism firms in five Middle Eastern countries. *Tourism Management*. 2014. Vol. 42. P. 342–351. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.09.008
15. Bianchi R. Towards a Political Economy of Global Tourism Revisited. *Tourism and Development: Concepts and Issues. Channel View Publications*. 2014. P. 287–331. URL: <http://www.channelviewpublications.com/display.asp?k=9781845414733>
16. The 2019 Radisson Hotel Group (RHG) Responsible Business Report. Stockholm : PricewaterhouseCoopers AB. 2020. 83 p. URL: <https://www.radissonhospitalityab.com/static-files/d620a74d-e9e1-4927-9db2-42f635b54312>
17. InterContinental Hotels Group (IHG) Annual Report and Form 20-F 2019. London : CPI Colour. 256 p. URL: [https://development.ihg.com/-/media/ihg/annualreports/2019/ar/ihg\\_2019ar.pdf](https://development.ihg.com/-/media/ihg/annualreports/2019/ar/ihg_2019ar.pdf)

## REFERENCES

- Al-Najjar, B. "Corporate governance, tourism growth and firm performance: Evidence from publicly listed tourism firms in five Middle Eastern countries". *Tourism Management*, vol. 42 (2014): 342-351.  
DOI: 10.1016/j.tourman.2013.09.008
- Bianchi, R. "Towards a Political Economy of Global Tourism Revisited. Tourism and Development: Concepts and Issues". Channel View Publications. 2014. <http://www.channelviewpublications.com/display.asp?k=9781845414733>
- Brizek, M. G. et al. "Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 93 (2021).  
DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102766
- "Compendium of Tourism Statistics, Data 2014 - 2018, 2020 Edition". Madrid : UNWTO.  
DOI: 10.18111/9789284421459
- Dallen, J. T. *Handbook of Globalisation and Tourism*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2019.  
DOI: 10.4337/9781786431295
- Fredriksson, T., and Zimny, Z. "Foreign Direct Investment and Transnational Corporations in Tourism in Developing Countries : A background study prepared for UNCTAD". *SSRN Electronic Journal* (2007).  
DOI: 10.2139/SSRN.2435660
- Gonzalez-Torres, T., Rodriguez-Sanchez, J. L., and Pelechano-Barahona, E. "Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain". *International journal of hospitality management*, vol. 92 (2021).  
DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102733
- "InterContinental Hotels Group (IHG) Annual Report and Form 20-F 2019". London : CPI Colou. [https://development.ihg.com/-/media/ihg/annualreports/2019/ar/ihg\\_2019ar.pdf](https://development.ihg.com/-/media/ihg/annualreports/2019/ar/ihg_2019ar.pdf)
- Im, J., Kim, H., and Miao, L. "CEO letters: Hospitality corporate narratives during the COVID-19 pandemic". *International journal of hospitality management*, vol. 92 (2021).  
DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102701
- Kaushal, V., and Srivastava, S. "Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India". *International journal of hospitality management*, vol. 92 (2021).  
DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102707
- "Policy Brief: COVID-19 and transforming tourism". New York: United Nations, 2020. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_tourism\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf)
- Sigala, M. "Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research". *Journal of Business Research*, vol. 117 (2020): 312-321.  
DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.015
- Song, H., Li, G., and Cao, Z. "Tourism and Economic Globalization: An Emerging Research Agenda". *Journal of Travel Research*, vol. 57, no. 8 (2017): 999-1011. DOI: 10.1177/0047287517734943
- Song, H., Liu, J., and Chen, G. "Tourism Value Chain Governance Review and Prospects". *Journal of Travel Research*, vol. 52, no. 1 (2013): 15-28.  
DOI: 10.1177/0047287512457264
- "The 2019 Radisson Hotel Group (RHG) Responsible Business Report". Stockholm : PricewaterhouseCoopers AB. 2020. <https://www.radissonhospitalityab.com/static-files/d620a74d-e9e1-4927-9db2-42f635b54312>
- "Travel & Tourism - Global Economic Impact & Trends 2020". 2020. London : World Travel & Tourism Council. <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/moduleId/1445/itemId/91/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>
- Yong, Chen. "Are we looking at Another Once-a-Decade Contraction in Tourism?" EHL Insights. 2020. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/covid-19-pandemic-tourism>

Стаття надійшла до редакції 16.10.2020 р.