

Лісовська Лідія Степанівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9937-3784>*

Михайлишин Василь Васильович

*аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9935-1755>*

ОЦІНКА ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті досліджено вплив ключових груп стейкхолдерів на процес формування стратегічних рішень туристичних підприємств України. Метою дослідження є оцінювання рівня впливу зацікавлених сторін на стратегічне управління підприємствами туристичної галузі на основі результатів емпіричного опитування представників туристичного бізнесу. Методологічну основу дослідження становлять анкетне опитування, статистичний аналіз, метод ранжування та розрахунок інтегрального індексу впливу стейкхолдерів. За результатами дослідження визначено ієрархію впливу основних груп стейкхолдерів на стратегічні рішення туристичних підприємств та встановлено домінуючу роль клієнтів і партнерів у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку. Наукова новизна полягає у удосконаленні концептуального підходу до стейкхолдерно-орієнтованого стратегічного управління туристичним підприємством, який передбачає інтеграцію інтересів різних груп стейкхолдерів у процес формування та реалізації стратегічних управлінських рішень. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для підвищення ефективності стратегічного управління та розвитку партнерських взаємодій у туристичній галузі.

Ключові слова: стейкхолдери; стратегічне управління; туристичні підприємства; туристичний бізнес; стратегічні рішення; стейкхолдерно-орієнтований підхід.

Lidiya Lisovska

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University*

Vasyl Mykhailyshyn

*Postgraduate Student,
Lviv Polytechnic National University*

ASSESSING THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS ON STRATEGIC DECISIONS OF TOURISM ENTERPRISES IN UKRAINE

The article examines the influence of key stakeholder groups on the process of strategic decision-making in tourism enterprises in Ukraine. The relevance of the research is determined by the growing importance of stakeholder-oriented management in the tourism industry, where the effectiveness of strategic development increasingly depends on the interaction between enterprises and various groups of stakeholders. The purpose of the study is to assess the level of stakeholder influence on strategic management decisions of tourism enterprises based on the results of an empirical survey of representatives of the tourism business. The methodological framework of the research is based on an online questionnaire survey conducted among managers and representatives of tourism enterprises. The collected data were analysed using statistical methods, including the calculation of average values, ranking of indicators, and the determination of an integral index of stakeholder influence. The results of the study made it possible to identify the hierarchy of influence of the main stakeholder groups on strategic decisions of tourism enterprises. The findings indicate that customers and business partners exert the greatest influence on strategic priorities, as they directly affect tourism demand and the structure of tourism products. Employees also play an important role due to their contribution to service quality and organisational performance. At the same time, institutional stakeholders, including public authorities, local communities and investors, currently demonstrate a comparatively lower level of influence on strategic decisions of tourism enterprises. The scientific contribution of the study lies in improving the conceptual approach to assessing stakeholder influence on strategic man-



agement decisions in tourism enterprises. The practical significance of the results consists in the possibility of applying the stakeholder-oriented approach to enhance strategic management processes, strengthen cooperation with key stakeholders, and improve the competitiveness of tourism enterprises.

Keywords: stakeholders, tourism enterprises, strategic management, tourism industry, stakeholder-oriented management, strategic decision-making.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку туристичної індустрії та зростання конкуренції на глобальному туристичному ринку підвищується значення ефективного стратегічного управління діяльністю туристичних підприємств [1–2]. Особливістю функціонування туристичного бізнесу є його висока залежність від взаємодії з різними групами зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, до яких належать клієнти, працівники підприємств, партнери, органи державної влади, місцеві громади, інвестори та інші суб'єкти, що прямо чи опосередковано впливають на результати діяльності підприємств туристичної сфери [1; 3].

У наукових підходах до управління підприємствами все більшого поширення набуває стейкхолдерно-орієнтована концепція, відповідно до якої ефективність управлінських рішень визначається здатністю підприємства враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів та забезпечувати баланс між ними [4–6]. Для туристичних підприємств це питання є особливо актуальним, оскільки їх діяльність пов'язана з використанням природних, культурних та соціально-економічних ресурсів територій, що потребує узгодження інтересів бізнесу, місцевих громад, органів влади та інших учасників туристичного ринку.

Разом із тим у практиці функціонування туристичних підприємств України процес прийняття стратегічних управлінських рішень часто здійснюється без системного врахування впливу різних груп стейкхолдерів. У багатьох випадках взаємодія із зацікавленими сторонами має фрагментарний характер, що знижує ефективність стратегічного планування та ускладнює адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах економічної нестабільності, трансформації туристичного ринку та необхідності відновлення туристичної галузі України.

У зв'язку з цим виникає необхідність проведення аналітичного дослідження, спрямованого на оцінювання впливу ключових стейкхолдерів на стратегічні рішення туристичних підприємств України на основі результатів опитування представників туристичного бізнесу, що дозволить визначити пріоритетні групи стейкхолдерів та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами туристичної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед провідних науковців, які досліджують проблематику взаємодії стейкхолдерів та їх ролі у розвитку туристичної галузі, можна виділити таких: V. M. Waligo, J. Clarke, R. Hawkins [1], E. T. Byrd [2], E. T. Sautter,

B. Leisen [3], X. Wu та ін. [4], A. Wondirad, D. Tolkach, B. King [5], F. M. Y. Roxas та ін. [6], F. Chen, H. Xu [7], A. Salman та ін. [8], A. T. L. Indrianto [9], M. Kozak та ін. [10]. У зазначених дослідженнях розглядаються питання ролі різних груп стейкхолдерів у розвитку туристичних дестинацій, механізмів їх взаємодії та впливу на формування стратегій розвитку туризму.

Вітчизняні дослідники також приділяють значну увагу проблемам стейкхолдерного підходу у стратегічному управлінні туристичними підприємствами. Зокрема, питання формування стейкхолдерно-орієнтованих стратегій розвитку туристичних підприємств досліджують О. Р. Роїк, Л. І. Бублик, М. І. Габа та ін. [11]. Механізми управління процесами взаємодії стейкхолдерів у секторі туризму та гостинності аналізують І. М. Писаревський, Л. М. Крайнюк та ін. [12]. Перспективи розвитку туристичної галузі України та роль взаємодії різних суб'єктів туристичного середовища у процесах відновлення туристичної діяльності розглядають L. Hopkalo, L. Bovsh та ін. [13].

Водночас методичні підходи до ідентифікації стейкхолдерів та оцінювання їхнього впливу на діяльність підприємств і процес прийняття управлінських рішень досліджує Ю. В. Герасименко, яка обґрунтовує теоретичні аспекти визначення та класифікації стейкхолдерів підприємства [14]. Питання організації ефективної взаємодії між різними групами зацікавлених сторін, зокрема у контексті управління соціальними проєктами, розглядають Р. В. Савков та Н. С. Карвацка, які акцентують увагу на необхідності формування механізмів координації інтересів різних стейкхолдерів у процесі управління [15].

Разом з тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць [11–15], недостатньо дослідженими залишаються питання емпіричної оцінки впливу різних груп стейкхолдерів на стратегічні рішення туристичних підприємств, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі. Більшість наукових праць мають переважно теоретичний або концептуальний характер [1–5], тоді як прикладні дослідження, що базуються на опитуваннях представників туристичного бізнесу та дозволяють визначити реальний рівень впливу різних груп зацікавлених сторін, представлені обмежено [6–10]. Це зумовлює необхідність проведення подальших аналітичних досліджень, спрямованих на визначення ролі та пріоритетності стейкхолдерів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень туристичними підприємствами.

Метою статті є дослідження впливу ключових груп стейкхолдерів на процес формування стратегічних управлінських рішень туристичних підприємств на основі результатів емпіричного опитування представників туристичного бізнесу, а також обґрунтування концептуального підходу до стейкхолдерно-орієнтованого стратегічного управління туристичним підприємством, спрямованого на підвищення ефективності взаємодії підприємств туристичної галузі із зацікавленими сторонами.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на зростаючу роль взаємодії із зацікавленими сторонами у сучасних моделях управління підприємствами, особливого значення набуває дослідження впливу різних груп стейкхолдерів на процес формування стратегічних управлінських рішень у туристичній сфері [1; 2]. Туристичні підприємства функціонують у складному інституційному та ринковому середовищі, де результати їх діяльності значною мірою залежать від ефективності взаємодії з клієнтами, партнерами, органами влади, місцевими громадами та іншими суб'єктами туристичного ринку [3; 5]. У зв'язку з цим виникає необхідність емпіричного дослідження, спрямованого на визначення рівня впливу різних груп стейкхолдерів на стратегічні рішення підприємств туристичної галузі [6; 7].

Основним емпіричним методом дослідження стало анкетне опитування керівників та менеджерів туристичних підприємств Західної України, що дозволило отримати первинну інформацію про рівень впливу різних груп стейкхолдерів на стратегічні рішення підприємств. Опитування проводилося у формі онлайн-анкетування за допомогою сервісу Google Forms із використанням п'ятибальної шкали Лайкерта, яка широко застосовується для оцінювання значущості факторів та ступеня їх впливу [3; 7]. Для обробки результатів використано методи статистичного аналізу, зокрема визначення середніх значень, ранжування та групування показників, що дозволило оцінити рівень впливу різних груп стейкхолдерів на стратегічні управлінські рішення туристичних підприємств [8; 10].

Емпіричну базу дослідження становлять результати опитування представників туристичного бізнесу, проведеного у вересні–жовтні 2025 року, у якому взяли участь 48 керівників та менеджерів підприємств туристичної сфери. Найбільшу частку респондентів становили представники туристичних агентств (56%), туроператори – 29%, інші суб'єкти туристичної індустрії – 15%. За розміром підприємств домінують малі суб'єкти господарювання: 46% представляють підприємства з чисельністю до 10 працівників, 38% – від 10 до 50 осіб, тоді як 16% припадає на підприємства з чисельністю понад 50 працівників, що підтверджує значну роль малого бізнесу у сфері туристичних послуг.

Для узагальнення результатів було використано показник середнього рівня впливу, який визначався за формулою [3; 10]:

$$I_i = \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n}, \quad (1)$$

де I_i – середній показник впливу i -ї групи стейкхолдерів;

x_{ij} – оцінка впливу, надана j -м респондентом;

n – кількість респондентів.

Результати розрахунку середніх значень та ранжування груп стейкхолдерів за рівнем їхнього впливу на стратегічні рішення туристичних підприємств наведено у табл. 1.

Розрахунок середніх значень дозволив визначити ієрархію впливу різних груп стейкхолдерів на стратегічні управлінські рішення туристичних підприємств. Найвищий рівень впливу зафіксовано для клієнтів (4,6 бала), що підтверджує домінування споживчо-орієнтованої моделі управління у туристичній сфері. Другу позицію займають партнери (4,3 бала), зокрема готелі, перевізники та туроператори, що пояснюється комплексним характером туристичного продукту. Важливу роль відіграють також внутрішні стейкхолдери – працівники підприємств (3,9 бала), від професійних компетенцій яких залежить якість туристичних послуг. Середній рівень впливу характерний для конкурентів (3,5 бала) та органів дер-

Таблиця 1

Оцінка впливу ключових стейкхолдерів на стратегічні рішення туристичних підприємств

№	Група стейкхолдерів	Середній бал впливу	Ранг
1	Клієнти (туристи)	4,6	1
2	Партнери (готелі, перевізники, туроператори)	4,3	2
3	Працівники підприємства	3,9	3
4	Конкуренти	3,5	4
5	Органи державної влади	3,2	5
6	Туристичні асоціації та професійні організації	3,0	6
7	Місцеві громади	2,8	7
8	Інвестори та фінансові установи	2,6	8

Джерело: сформовано авторами на основі результатів опитування

жавної влади (3,2 бала), які формують відповідно конкурентне та нормативно-правове середовище функціонування галузі. Найнижчий рівень впливу мають місцеві громади (2,8 бала) та інвестори (2,6 бала), що свідчить про їх обмежену участь у процесі формування стратегічних управлінських рішень туристичних підприємств.

Для узагальнення результатів дослідження було розраховано інтегральний індекс впливу стейкхолдерів, який відображає частку впливу кожної групи у загальній структурі стейкхолдерного середовища підприємства [14; 15]:

$$SI_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^m I_i} \quad (2)$$

де SI_i – інтегральний індекс впливу i -ї групи стейкхолдерів;

I_i – середній показник впливу відповідної групи;

m – кількість груп стейкхолдерів.

Результати розрахунку інтегрального індексу представлені у табл. 2.

Отримані результати свідчать, що найбільшу частку впливу на стратегічні рішення туристичних підприємств мають клієнти та партнери, частка впливу яких становить відповідно 16,4 % та 15,3 %. Значну роль також відіграють внутрішні стейкхолдери – працівники підприємств (13,9 %). Водночас інституційні та соціальні стейкхолдери, зокрема місцеві громади та інвестори, мають порівняно нижчий рівень впливу на стратегічні управлінські рішення.

Для поглиблення аналізу ролі стейкхолдерів було використано матрицю впливу та зацікавленості (Power-Interest Matrix), яка дозволяє класифіку-

вати зацікавлені сторони залежно від рівня їхнього впливу на діяльність підприємства та ступеня зацікавленості у результатах його функціонування [1; 3]. Класифікацію стейкхолдерів за цим підходом наведено у табл. 3.

Візуалізацію класифікації стейкхолдерів представлено на рис. 1.

Аналіз матриці свідчить, що до ключових стейкхолдерів туристичних підприємств належать клієнти та партнери, які мають як високий рівень впливу, так і високий рівень зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Органи державної влади виступають впливовими стейкхолдерами, які здійснюють регуляторний вплив на туристичну галузь. Місцеві громади та туристичні асоціації характеризуються високим рівнем зацікавленості у розвитку туризму, однак їхній реальний вплив на стратегічні рішення підприємств поки що залишається обмеженим.

На основі отриманих результатів сформовано концептуальний підхід до стейкхолдерно-орієнтованого стратегічного управління туристичним підприємством, який передбачає [3; 6; 11–12]:

- ідентифікацію ключових груп стейкхолдерів;
- оцінювання рівня їхнього впливу та зацікавленості у діяльності підприємства;
- інтеграцію інтересів різних груп стейкхолдерів у процес формування стратегічних управлінських рішень;
- прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Застосування такого підходу забезпечує формування ефективної системи взаємодії зі стейкхолдерами, дозволяє узгоджувати інтереси різних груп

Таблиця 2

Інтегральний індекс впливу стейкхолдерів на стратегічні рішення туристичних підприємств

№	Група стейкхолдерів	Середній бал	Інтегральний індекс	Частка впливу, %
1	Клієнти	4,6	0,164	16,4
2	Партнери	4,3	0,153	15,3
3	Працівники підприємства	3,9	0,139	13,9
4	Конкуренти	3,5	0,125	12,5
5	Органи державної влади	3,2	0,114	11,4
6	Туристичні асоціації	3,0	0,107	10,7
7	Місцеві громади	2,8	0,100	10,0
8	Інвестори	2,6	0,093	9,3

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 3

Класифікація стейкхолдерів туристичних підприємств за матрицею впливу та зацікавленості

Категорія	Характеристика	Групи стейкхолдерів
Ключові	високий рівень впливу та зацікавленості	клієнти, партнери
Впливові	значний вплив, але нижча зацікавленість	органи державної влади
Потенційні	висока зацікавленість, але обмежений вплив	місцеві громади, туристичні асоціації
Другорядні	низький рівень впливу та зацікавленості	інвестори

Джерело: сформовано авторами на основі [1;3]

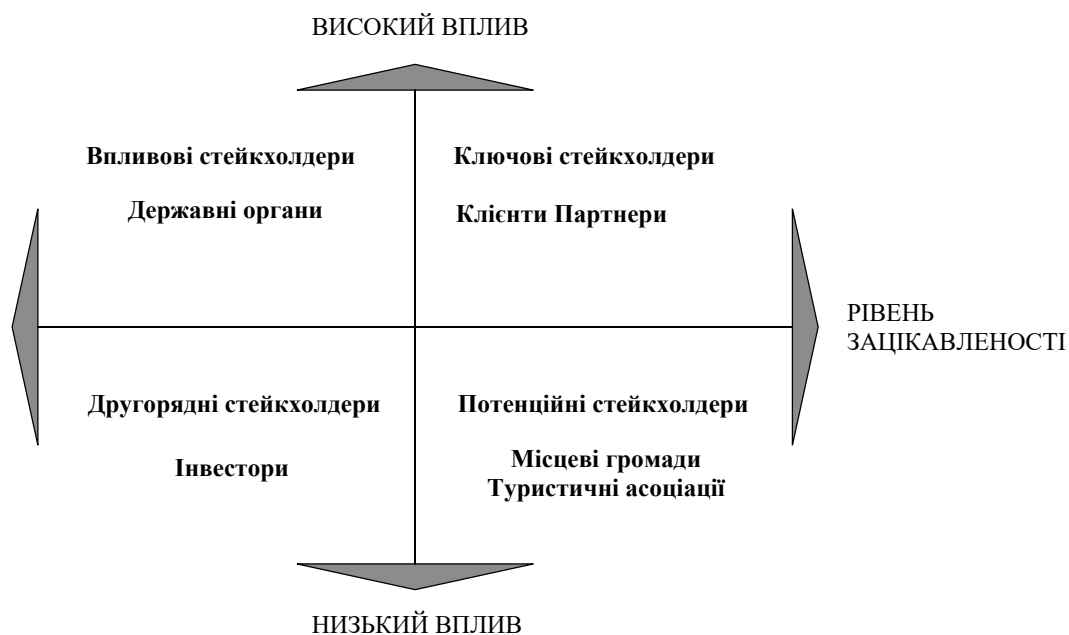


Рис. 1. Матриця впливу та зацікавленості стейкхолдерів туристичних підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3]

зацікавлених сторін та підвищувати результативність стратегічного управління туристичними підприємствами у сучасному ринковому середовищі.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують доцільність застосування стейкхолдерно-орієнтованого підходу у системі стратегічного управління туристичними підприємствами. Отримані результати свідчать про необхідність системного врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін у процесі формування стратегічних управлінських рішень, що дозволяє підвищити адаптивність підприємств до змін ринкового середовища та зміцнити їх конкурентні позиції. Встановлено, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності підприємств налагоджувати взаємодію з ключовими учасниками туристичного середовища, формувати партнерські зв'язки та забезпечувати узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для удосконалення процесів стратегічного планування на підприємствах туристичної сфери.

Зокрема, доцільним є впровадження механізмів системного аналізу стейкхолдерного середовища, регулярного оцінювання рівня впливу зацікавлених сторін на діяльність підприємства, а також розвитку партнерських форм взаємодії між туристичними підприємствами, органами влади, професійними об'єднаннями та місцевими громадами. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, розширенню можливостей розвитку туристичних продуктів та зміцненню конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних інструментів оцінювання ефективності взаємодії туристичних підприємств із різними групами стейкхолдерів, а також із дослідженням механізмів формування партнерських мереж у туристичних дестинаціях. Важливим напрямом подальших наукових пошуків є також аналіз ролі стейкхолдерної взаємодії у формуванні інноваційних туристичних продуктів, розвитку туристичних дестинацій та забезпеченні сталого розвитку туристичної галузі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Waligo V. M., Clarke J., Hawkins R. Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*. 2013. Vol. 36. P. 342–353. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.008>
2. Byrd E. T. Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*. 2007. Vol. 62(2). P. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.1108/16605370780000309>
3. Sautter E. T., Leisen B. Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*. 1999. Vol. 26(2). P. 312–328. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
4. Wu X., et al. How do tourism stakeholders support sustainable tourism development? *Sustainability*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097661>
5. Wondirad A., Tolkach D., King B. Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable tourism development. *Tourism Management*. 2020. Vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104024>

6. Roxas F. M. Y., et al. Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. *Tourism Management Perspectives*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100713>
7. Chen F., Xu H. Measuring the relationship among stakeholders from value–satisfaction–demand perspective in tourism destinations. *Tourism Management*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104282>
8. Salman A., et al. Stakeholder management for sustainable ecotourism development. *Journal of Sustainable Tourism*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/14724049.2023.2282365>
9. Indrianto A. T. L. The roles of government as stakeholder in developing tourism destination. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.jitode.2016.004.02.02>
10. Kozak M., et al. Stakeholder participation influence on tourism sector performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.524>
11. Roik O. R., Bublyk L. I., Haba M. I., Makar O. I., Mykhailyshyn V. V. Multi-criteria approach for developing stakeholder-oriented strategies in tourism enterprise management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 3(62). P. 535–547. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcactp.3.62.2025.4744>
12. Писаревський І. М., Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Покоłodна М. М. Моделі управління процесами взаємодії стейкхолдерів ТНК сектора туризму та гостинності. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 187–194. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-187-194>
13. Hopkalo L., Bovsh L., Rasulova A., Rasulov R., Kompanets K. Foresight of the development of rural tourism in Ukraine in the post-war period. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2024. Vol. 10, No. 2. P. 5–30. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.02.01>
14. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, 2019. Вип. 1(87). С. 9–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16)
15. Савков Р. В., Карвацка Н. С. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (16 серпня 2024 р.)*. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>

REFERENCES

1. Waligo V. M., Clarke J., Hawkins R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, no. 36, pp. 342–353. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.008>
2. Byrd E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, no. 62(2), pp. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.1108/16605370780000309>
3. Sautter E. T., Leisen B. (1999). Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, no. 26(2), pp. 312–328. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
4. Wu X. et al. (2023). How do tourism stakeholders support sustainable tourism development? *Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097661>
5. Wondirad A., Tolkach D., King B. (2020). Stakeholder collaboration as a major factor for sustainable tourism development. *Tourism Management*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104024>
6. Roxas F. M. Y. et al. (2020). Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. *Tourism Management Perspectives*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100713>
7. Chen F., Xu H. (2021). Measuring the relationship among stakeholders from value–satisfaction–demand perspective in tourism destinations. *Tourism Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104282>
8. Salman A. et al. (2024). Stakeholder management for sustainable ecotourism development. *Journal of Sustainable Tourism*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14724049.2023.2282365>
9. Indrianto A. T. L. (2016). The roles of government as stakeholder in developing tourism destination. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.jitode.2016.004.02.02>
10. Kozak M. et al. (2019). Stakeholder participation influence on tourism sector performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.524>
11. Roik O. R., Bublyk L. I., Haba M. I., Makar O. I., Mykhailyshyn V. V. (2025). Multi-criteria approach for developing stakeholder-oriented strategies in tourism enterprise management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 3(62), pp. 535–547. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcactp.3.62.2025.4744>
12. Pysarevskiy I. M., Krainiuk L. M., Polchaninova I. L., Pokolodna M. M. (2020). Modeli upravlinnia protsesamy vzaie-modii steikkholderiv TNK sektora turyzmu ta hostynnosti [Models of management of stakeholder interaction processes of TNCs in the tourism and hospitality sector]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 187–194. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-187-194> (in Ukrainian)
13. Hopkalo, L., Bovsh, L., Rasulova, A., Rasulov, R., Kompanets, K. (2024). Foresight of the development of rural tourism in Ukraine in the post-war period. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, no. 10(2), pp. 5–30. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.02.01>
14. Herasymenko Yu. V. (2019). Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt [Identification of stakeholders of enterprises and assessment of their influence: theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1(87), pp. 9–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16) (in Ukrainian)
15. Savkov R. V., Karvatska N. S. (2024). Upravlinnia vzaieמודii steikkholderiv sotsialnykh proiektiv [Management of stakeholder interaction of social projects]. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (16 serpnia 2024 r.)*. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026