

УДК 338:658

Бурак О. М.
Кузьменко Л.С.Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова**ВРАХУВАННЯ ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ
(НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»)**

У статті розглянуто питання класифікації стейкхолдерів для будівельного підприємства. Запропоновано складати карту стейкхолдерів, на основі якої можна визначити найбільш важливі групи стейкхолдерів, що впливають на підприємство. Запропоновано способи врахування впливу стейкхолдерів під час прийняття стратегічних управлінських рішень.

Ключові слова: стейкхолдери, оцінка впливу зацікавлених сторін, інтегральний показник впливу стейкхолдерів, прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми. Підприємства будівельної галузі під час здійснення своєї діяльності взаємодіють з приватними та юридичними особами, організаціями та спільнотами, інтереси яких необхідно враховувати під час реалізації власної стратегії. Аналіз та задоволення інтересів зацікавлених сторін підприємства є одними з найбільш ефективних способів розроблення дієвої стратегії будівельного підприємства та, відповідно, успішного управління ним.

Для здійснення ефективних дій зі стратегічного управління необхідно обов'язково враховувати вплив стейкхолдерів на розвиток бізнесу та корегувати стратегічні документи відповідно до цілей та потреб зацікавлених осіб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження та розвиток теорії стейкхолдерів, що слугують теоретичною та методичною основою дослідження, зробили такі зарубіжні вчені, як Е. Фрімен, Т. Дональдсон, Л. Престон, М. Кларксон, М. Лендъел [1; 2]. У своїх працях науковці відобразили сутність теорії стейкхолдерів та основних дефініцій, детально розкрили питання класифікації стейкхолдерів підприємства. Серед вітчизняних вчених та економістів слід відзначити таких, як Н. Краснокутська, Ю. Бас, Т. Говорушко, О. Захаркін, А. Зінченко [3; 4], що присвятили свої роботи аналізу теорії стейкхолдерів та розгляду питань механізмів функціонування підприємств в умовах глобалізації з позицій різних зацікавлених сторін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Реалії українського підприємства вказують на низький рівень практики врахування інтересів стейкхолдерів в будівництві. Недостатній рівень розроблення мають питання оцінювання впливу стейкхолдерів та врахування впливу під час прийняття управлінських рішень.

Мета статті полягає у висвітленні питань застосування теорії співробітництва зі стейкхолдерами на практиці та можливостей врахування оцінювання впливу стейкхолдерів під час прийняття стратегічних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні положення теорії стейкхолдерів у сфері підприємництва розроблені в 60-х роках ХХ століття. Р.Е. Фрімен у роботі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» надає тлумачення терміна «зацікавлена сторона» ("stakeholder"), що полягає в розгляді підприємства, його оточення як сукупності зацікавлених в його діяльності сторін, інтереси та вимоги яких необхідно брати до уваги та задовольняти [1, с. 46]. Деякі науковці виділяють три напрями концепції стейкхолдерів, а саме нормативний, інструментальний, емпіричний [5, с. 14].

М. Лендъел, І. Санжаровський пропонують класифікацію стейкхолдерів за такими трьома групами: основні зацікавлені сторони, першочергові та другорядні стейкхолдери [2, с. 41].

Врахування інтересів різних груп стейкхолдерів для стратегічного управління діяльністю в будівельній галузі є особливо важливим, тому що саме зважене балансування цілей дає найкращий результат. Будівельна галузь забезпечує замовленнями більшу кількість підгалузей країни (від видобування корисних копалин до надання послуг з дизайну приміщень, що потребує взаємодії з широким колом зацікавлених осіб).

Об'єктом дослідження у статті є найбільше підприємство будівельної галузі м. Харкова ПрАТ «Трест Житлобуд-1», основні показники діяльності якого представлені в табл. 1.

Аналіз показав, що підприємство є прибутковим та з кожним роком нарощує обсяги замовлень, розширює коло стейкхолдерів своєї діяльності. Підприємство постійно веде пошук новітніх технологій для організації та здійснення будівництва житла задля зниження собівартості будівництва, поліпшення експлуатаційної якості, а також споживчої та екологічної безпеки житла.

В рамках дослідження проведено аналіз стейкхолдерів ПрАТ «Трест Житлобуд-1», а саме виявлено ключові групи стейкхолдерів; охарактери-

Таблиця 1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Введено в експлуатацію житла, тис. м ²	44,70	62,51	85,0	147,83	114,10
Середньооблікова кількість працівників, осіб	779	912	1 049	1 299	1 671
Доход від реалізації продукції (надання послуг), тис. грн.	315 764	319 753	449 212	512 536	980 275
Чистий прибуток, тис. грн.	1 949	3 356	8 023	14 461	25 193

Джерело: побудовано на основі джерела [18]

зовано інтереси стейкхолдерів; оцінено основні стейкхолдери ПрАТ «Трест Житлобуд-1» та рекомендації щодо співпраці зі стейкхолдерами в майбутньому. У табл. 2 наведено групування стейкхолдерів підприємства за однією з класифікацій [6].

На практиці застосовується різноманітний методичний інструментарій для визначення та оцінювання ключових груп стейкхолдерів підприємства. Значної уваги заслуговує модель Р. Мітчела, Б. Егла та Д. Вуда [7, с. 853]. На думку авторів, кожен стейкхолдер може бути охарактеризований трьома властивостями, а саме владою, легітимністю та терміновістю вимог [8, с. 230].

Таблиця 2
Стейкхолдери ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Групи стейкхолдерів	Стейкхолдери	
	Внутрішні	Зовнішні
Інвестори	Власники певної частки бізнесу	Кредитні організації
Персонал	Менеджери, члени ради директорів	Потенційні співробітники
Постачальники	Субпідрядні установи, консультанти	Постачальники сировини та матеріалів

Джерело: розроблено авторами

Залежно від комбінацій впливу трьох названих властивостей можна виділити такі групи стейкхолдерів для досліджуваного підприємства (табл. 3).

Отже, акціонери становлять основну групу стейкхолдерів, отже, їх інтереси повинні задовольнятися перш за все.

Наступним етапом аналізу зацікавлених сторін є оцінювання їх впливу та важливості на діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1» [9, с. 27].

Відповідно до вибраної методики ми оцінили вплив та важливість стейкхолдерів, виявивши такі найважливіші групи стейкхолдерів, як акціонери, ступінь важливості яких дорівнює 10 балів, споживачі та персонал, які мають однакову важливість у 6 балів.

Добре налагоджені відносини зі стейкхолдерами є одним з ключових факторів діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1», які, зрештою, впливають на створену вартість. Найпоширенішою моделлю оцінювання створеної вартості компанії є модель, запропонована економістом М.Дж. Гордоном [10, с. 1149]. За цією моделлю до головних чинників росту вартості підприємства належать нарощування величини операційного прибутку, зниження середньозваженої вартості капіталу.

Крім вищезазначеної моделі, в рамках дохідного підходу в зарубіжній практиці застосову-

ються такі методики, як модель поточної вартості можливостей зростання, модель безперервного відтворення, модель нульової чистої поточної вартості, модель з мультиплікатором «ціна/дохід» [11, с. 198].

Для відповідного оцінювання була сформована модель формування комплексної економічної оцінки, а саме метод сум [12, с. 493].

Модель має такий вигляд:

$$I = \sum_{i=0}^n \frac{A_i^1}{A_i^0} \times d_i, \quad (1)$$

де I – інтегральний показник впливу усіх стейкхолдерів підприємства на створену вартість; n – кількість ключових груп стейкхолдерів, що враховуються під час розрахунку показника діяльності підприємства;

$A_i^1 A_i^0$ – значення і-го показника діяльності підприємства, який відображає вплив стейкхолдерів на створену вартість у звітному та базовому роках відповідно;

d_i – важливість і-го показника діяльності підприємства.

На нашу думку, важливість і-го показника діяльності підприємства слід використовувати на основі рангової карти стейкхолдерів, яка складається зі шкал «індекс впливу стейкхолдерів на діяльність компанії» та «індекс впливу компанії на стейкхолдерів», як представлені на рис. 1.

Найбільш пріоритетні учасники взаємодії розташовані в правій верхній ділянці, найменш пріоритетні – в лівій нижній. Показник важливості і-го показника діяльності підприємства для досліджуваного підприємства буде відрізнятися від стандартного застосування методу сум, в якому значення d є сталим для кожного об'єкта оцінювання [13, с. 15]. В опитуванні брали участь експерти з ПрАТ «Трест Житлобуд-1» та зовнішні експерти у кількості 15 осіб [14, с. 179]. Узгодженість думок експертів є високою.

Далі ми пропонуємо розрахувати інтегральний показник, що враховує інтереси кожної групи стейкхолдерів, для чого ми відібрали показники, що більшою мірою характеризують вплив стейкхолдерів на створену вартість підприємства (табл. 4). Величина власного капіталу (K_1) характеризує вплив акціонерів на вартість компанії. Акціонери виступають безпосереднім важелем формування власного капіталу підприємства. Величина позикового капіталу (K_2) пов'язана з інвесторами, які формують зовнішні інвестиції підприємства, а саме позикові кошти, кредити банків та цільове фінансування. Вплив споживачів – це величина виручки від продажу продукції (R). Собівартість реалізованої

Таблиця 3

Класифікація стейкхолдерів ПрАТ «Трест Житлобуд-1» відповідно до моделі Р. Мітчела, Б. Егла і Д. Вуда

№	Групи стейкхолдерів	Властивість			Класифікаційна група
		влада	легітимність	терміновість	
<i>Внутрішні стейкхолдери</i>					
1	Акціонери	+	+	+	Категорична
2	Персонал	-	+	+	Залежна
3	Підрядні установи	-	+	+	Залежна
<i>Зовнішні стейкхолдери</i>					
4	Постачальники	-	+	+	Контрольована
5	Споживачі	+	-	+	Небезпечна
6	Кредитні установи	+	-	+	Небезпечна
7	Конкуренти	-	-	+	Вимагаюча

Джерело: складено автором на основі джерела [7, с. 835]

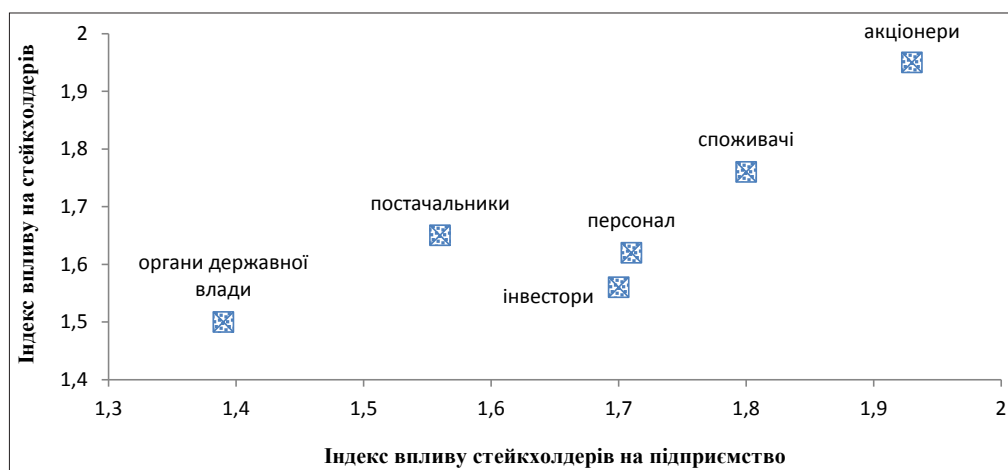


Рис. 1. Точкова рангова карта стейкхолдерів ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [5, с. 15]

продукції (С) відображає вплив групи постачальників, які впливають на цей показник залежно від вибраної цінової політики, структури отриманих замовлень, кількості та якості сировини.

Показник продуктивності праці (L) відображає дію групи стейкхолдерів «персонал», бо якість трудових ресурсів, таких як рівень освіти, кваліфікація, стаж роботи, безпосередньо позитивно відображається на ефективності діяльності та операційному прибутку, зрештою, на вартості підприємства.

Заключним показником, що відображає вплив державних органів, є розмір сплачених податків (Т). Держава через систему податків та зборів здійснює вплив на вартість, що створюється.

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника (І) представлено в табл. 5.

За вибраною методикою [11] розраховано інтегральний показник (І) за 2015–2017 роки та представлено у табл. 6.

Таблиця 4

Основні показники діяльності підприємства, що відображають вплив стейкхолдерів на його створену вартість

№	Група стейкхолдерів	Показник впливу	Тип впливу на вартість
1	Акціонери	Величина власного капіталу (K_1)	Зменшення
2	Інвестори	Величина позикового капіталу (K_2)	Зменшення
3	Споживачі	Дохід від продажів (R)	Збільшення
4	Постачальники	Собівартість реалізованої продукції (С)	Зменшення
5	Персонал	Продуктивність праці (L)	Збільшення
6	Державні органи	Податок на прибуток (Т)	Зменшення

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 5

Показники діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за 2013–2017 роки

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Величина власного капіталу (K_1)	12 357	11 134	19 157	33 618	859 021
Величина позикового капіталу (K_2)	128 141	482 059	822 123	758 901	464 621
Дохід від продажів (R)	315 764	319 753	449 212	512 536	980 275
Собівартість реалізованої продукції (С)	254 631	257 834	369 663	433 066	874 385
Продуктивність праці (L)	405,3	350,60	428,23	394,56	606,61
Податок на прибуток (Т)	813	1 156	3 295	4 653	8 304

Джерело: побудовано на основі джерела [18]

Таблиця 6

Інтегральний показник впливу стейкхолдерів на створену вартість ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Показники	Роки			
	2014	2015	2016	2017
Величина власного капіталу (K_1)	2,153	1,127	1,105	0,075
Величина позикового капіталу (K_2)	0,433	0,955	1,765	2,662
Дохід від продажів (R)	1,625	2,254	1,831	3,069
Собівартість реалізованої продукції (С)	1,757	1,241	1,519	0,881
Продуктивність праці (L)	1,440	2,033	1,534	2,559
Податок на прибуток (Т)	1,016	0,507	1,023	0,809
Інтегральний показник (І)	8,425	8,120	8,779	10,059

Джерело: розраховано на основі джерела [11]

Протягом аналізованого періоду цей показник має велике значення та перебуває в діапазоні від 8,1 до 10,05 пунктів, що є позитивним для діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Найкращим роком співпраці зі стейкхолдерами є 2017 рік, оскільки інтегральний показник в цьому році є найбільшим за аналізований період.

Найбільший вплив у 2017 році мали такі групи стейкхолдерів, як інвестори, споживачі та персонал, тому керівництво мусить враховувати інтереси зацікавлених сторін під час здійснення своєї діяльності.

Під час порівняння потенційних інтересів та реальних результатів діяльності підприємства можна віднайти слабкі місця в управлінні із зацікавленими сторонами та забезпечити відповідний розвиток підприємства. Розглянемо напрями врахування інтересів стейкхолдерів під час прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Оцінивши ступінь взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами, пропонуємо такі напрями врахування впливу стейкхолдерів на діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1», як розроблення smart-цілей, розроблення показника ESG, введення стандарту AA1000SES.

Початковим етапом є розроблення smart-цілей. Ключем до встановлення smart-цілей є зацікавленість. Оскільки такі цілі призначені переконати стейкхолдерів в прихильному реагуванні підприємства на їх запити, то необхідна певна згода стейкхолдерів на розроблення таких цілей.

Другим етапом є застосування методології FTSE4Good ESG Ratings. Тут оцінюються ризики й ефективність роботи підприємства за такими напрямами, як керівництво навколишнього середовища, зміна клімату, права людини та працівників у компанії, трудові стандарти, корупція, корпоративне управління. Вихідною інформацією для розрахунків слугували результати опитування керівництва ПрАТ «Трест Житлобуд-1» [15, с. 81]. Отримане значення показника ESG для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» становить 2,937 (максимальне значення складає 5). Отже, підприємство

співпрацює зі стейкхолдерами не досить ефективно.

Заключним напрямом врахування впливу стейкхолдерів під час прийняття управлінських рішень для ПрАТ «Трест Житлобуд-1», на нашу думку, є введення стандарту AA1000SES (Stakeholder Engagement Standard) [16]. Цей стандарт створює платформу для доповнення фінансової звітності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» належною інформацією про нефінансові аспекти діяльності компанії, забезпечує організацію та стейкхолдерів верифікацією не тільки даними про підприємство, але і оцінюванням методів, за допомогою яких воно управляє стійким розвитком, а також інструментом, що дає змогу оцінити співвідношення методів і якості управління та результатів діяльності компанії.

За врахування цілей стейкхолдерів у стратегіях доцільним є проведення їх пріоритетності, для чого ми пропонуємо використовувати методику MoSCoW [17]. Назва цього методу є аббревіатурою з чотирьох етапів пріоритетності елементів у процесі розроблення: “Must have”, “Should have”, “Could have”, “Won’t have”.

Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» пріоритетними мають бути цілі акціонерів (максимізація виплат, розширення переліку інвестиційно привабливих проектів), персоналу (альтернативні методики оплати праці, система заходів підвищення кваліфікації та визначення кар’єрних сходін), споживачів (дотримання термінів здачі об’єктів будівництва, зменшення ризиків підвищення вартості за м², впровадження системи знижок постійним клієнтам).

Висновки. Для будівельного підприємства обов’язковим є постійне оцінювання рівня співпраці із зацікавленими сторонами. Інтегральний показник оцінювання стейкхолдерів дає змогу враховувати вплив стейкхолдерів на підприємство та під час прийняття стратегічних рішень. В подальшому актуальними є питання деталізації методики оцінювання стейкхолдерів в розрізі показників діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 46 p.
2. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / М. Лендвел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак, І. Санжаровський; за ред. І. Санжаровського, Ю. Полянського. Київ: К.І.С., 2007. 80 с.
3. Краснокутська Н., Ришкова Я. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та області дослідження. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. Ч. 1. С. 96–104.
4. Зінченко А., Саприкіна М. Соціальна відповідальність в Україні: погляди різних стейкхолдерів. Київ: Регіональний аспект, 2008. 60 с.
5. Ивашовская И. Стейкхолдерский поход к управлению, ориентированному к приращению стоимости компании. Корпоративные финансы. 2005. № 1(21). С. 14–23.
6. Гончаров І. Ризик та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків: Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т», 2003. 150 с.
7. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. The Academy of Management Review. 1997. № 22(4). P. 853–886. URL: <http://www.jstor.org/stable/259247>.
8. Suchman M.C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. Academy of Management Review. 1995. P. 574.
9. Furta S.D., Solomatina T.B., Khoppl T. Upravlenie steykholderami proekta: revizija 5-go izdaniya RMVOK®Guide chast’ 2 [Project stakeholder management: 5th edition of the PMBOK®Guide, part 2 (revised)]. Moscow: The initiatives of the 21st century. 2014. № 2. P. 27–42.
10. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки активов. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 1324 с.
11. Управление стоимостью компании / под общ. и научн. ред. В. Уланова. Москва: Деловая и профессиональная литература, 2008.
12. Уотшем Т.Дж., Паррамоу К. Количественные методы в финансах: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под. ред. М. Ефимовой. Москва: Финансы, ЮНИТИ, 1999. 527 с.
13. Орлов А. Экспертные оценки: учебное пособие. Москва: ИВСТЭ, 2002. 31 с.
14. Крик Т., Форстеитер М., Монаган Ф. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Вып. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / пер. с англ. Москва: Международное проектное бюро «Деловая культура», 2005. С. 179–180.
15. Вашакмадзе Т., Мартыросян Е., Сергеева А. Модель управління стейкхолдерами в операціях злиття і поглинань. Корпоративні фінанси. 2013. № 2(26). С. 81–90.

16. Стандарт співпраці зі стейкхолдерами / AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES). URL: www.accountability.org.
17. Оцінка проєктів за методикою MoSCoW. URL: <https://pmhut.com/an-agile-primer-agile-estimating-and-the-moscow-process>.
18. Інформація про емітента цінних паперів // Річна фінансова звітність. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/01270285>.

Бурак Е. Н.
Кузьменко Л. С.

Харьковский национальный университет городского хозяйства
имени А. Н. Бекетова

УЧЕТ ВЛИЯНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ПРАТ «ТРЕСТ ЖИЛСТРОЙ-1»)

Резюме

В статье рассмотрены вопросы классификации стейкхолдеров для строительного предприятия. Предложено составлять карту стейкхолдеров, на основе которой можно определить наиболее важные группы стейкхолдеров, влияющих на предприятие. Предложены способы учета влияния стейкхолдеров при принятии управленческих решений.

Ключевые слова: стейкхолдеры, оценка влияния заинтересованных сторон, интегральный показатель влияния стейкхолдеров, принятие управленческих решений.

Burak O. M.
Kuzmenko L. S.

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS ON BUSINESS DEVELOPMENT (PJSC “ZHYTLOBUD-1” AS AN EXAMPLE)

Summary

The classifications of stakeholders for Construction Company are reviewed in article. Map of stakeholders are proposed. It is possible to identify the most important groups of stakeholders that affect the company on the basis of this map. The ways of taking into account the influence of stakeholders on strategic management decisions are proposed.

Key words: stakeholders, stakeholder impact assessment, integral indicator of stakeholder influence, management decision making.