

УДК 658.15:332.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-21>**Соколенко Л.Ф.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка**Sokolenko Liudmyla**

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ КЕРУЮЧИХ
КОМПАНІЙ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА:
ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД****IDENTIFICATION OF KEY STEAKHOLDERS OF MANAGEMENT
HOUSING COMPANIES: A VALUE-ORIENTED APPROACH**

Дослідження присвячено ідентифікації ключових стейкхолдерів керуючих компаній у сфері житлово-комунального господарства на основі ціннісно-орієнтованого підходу. У процесі вирішення наукової проблеми було застосовано дедуктивний метод для узагальнення специфіки роботи керуючих компаній у сфері ЖКГ та визначення зацікавлених сторін; абстрактно-логічний метод узагальнення для виокремлення специфічних характеристик стейкхолдерів в контексті ціннісно-орієнтованого підходу і визначення ключових стейкхолдерів. Для визначення ключових стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ запропоновано використовувати ціннісно-орієнтований підхід, в межах якого процес взаємодії підприємства із стейкхолдерами може бути представлений як процес створення цінності. У цьому контексті ключовими будуть ті стейкхолдери, які поділяють цінності компанії або своїми діями допомагають їх досягати. Зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ запропоновано виділяти, використовуючи ціннісно-орієнтований підхід. Результати та висновки дослідження можуть бути використані в практиці функціонування керуючих компаній у сфері ЖКГ для виділення ключових стейкхолдерів та управління співпрацею з ними.

Ключові слова: стейкхолдери, зацікавлені особи, керуючі компанії, житлово-комунальне господарство, ціннісно-орієнтований підхід.

Исследование посвящено идентификации ключевыми стейкхолдеров управляющих компаний в сфере жилищно-коммунального хозяйства на основе ценностно-ориентированного подхода. В ходе решения научной проблемы был применен дедуктивный метод для обобщения специфики работы управляющих компаний в сфере ЖКХ и определения заинтересованных сторон; абстрактно-логический метод обобщения для выделения специфических характеристик стейкхолдеров в контексте ценностно-ориентированного подхода и определения ключевых стейкхолдеров. Для определения ключевых стейкхолдеров управляющих компаний в сфере ЖКХ предложено использовать ценностно-ориентированный подход, в рамках которого процесс взаимодействия предприятия со стейкхолдерами может быть представлен как процесс создания ценности. В этом контексте ключевыми будут те стейкхолдеры, которые разделяют ценности компании или своими действиями помогают их достигать. Внешних и внутренних стейкхолдеров управляющих компаний в сфере ЖКХ предложено выделять, используя ценностно-ориентированный подход. Результаты и выводы исследования могут быть использованы в практике функционирования управляющих компаний в сфере ЖКХ для выделения ключевых стейкхолдеров и управления сотрудничеством с ними.

Ключевые слова: стейкхолдеры, заинтересованные лица, управляющие компании, жилищно-коммунальное хозяйство, ценностно-ориентированный подход.

The study focuses on identifying key stakeholders of management companies in the housing and utility sector based on a value-oriented approach. In solving the scientific problem, a deductive method was applied to summarize the specifics of the management companies in the field of utilities and to

identify the stakeholders; abstract-logical method of generalization for distinguishing specific characteristics of stakeholders in the context of value-oriented approach and definition of key stakeholders. The use a value-oriented approach has been proposed in which key stakeholder management companies in the utilities sector can be represented as a value creation process. In this context, key stakeholders will be stakeholders who share the values of the company or help them to achieve them. External and internal stakeholders of management companies in the field of utilities are proposed to be selected using a value-oriented approach. Within the author's approach, external stakeholders have been identified: public authorities, buyers (clients), public organizations, suppliers, government agencies, competitors, investors, financial and credit institutions, and the media. In turn, external stakeholders can be divided into those that provide services to customers of the management company and those that provide the activities of the management company. Identified that sometimes the same stakeholder can belong to both groups if he provides services to both the management company and its client. The results and conclusions of the study can be used in the practice of operating management companies in the field of utilities to identify key stakeholders and manage collaboration with them. In general, definition of stakeholders and their informational interests should be taken into account in determining information disclosure vectors on company activities. The key stakeholder for the management company is its client, because it depends on the activities and areas of company's development, and the market for housing services is demand-oriented. It determines the form information disclosure about the activities of management companies to meet the stakeholders' information needs.

Key words: stakeholders, stakeholders, management companies, housing and communal services, value-oriented approach.

Постановка проблеми. Керуючі компанії у сфері житлово-комунального господарства в економічній системі України з'явилися відносно нещодавно, після початку реформи в сфері ЖКГ. Ліквідація ЖЕКів, які виявилися неспроможними ефективно задовольнити потреби мешканців багатоквартирних будинків, привела до появи керуючих компаній, які працюють за ринковими підходами. Водночас модель організації та роботи таких керуючих компаній потребує детального дослідження, оскільки, хоч вони і створюються для отримання прибутку, вони мають низку специфічних ознак, що пов'язані з їхньою діяльністю. Так, вони значною мірою залежні від своїх клієнтів, тобто мешканців багатоквартирних будинків, і запорукою ефективної їхньої діяльності є спроможність виявити та задовольнити потреби своїх клієнтів. Хоча потреби мешканців багатоквартирних будинків начебто є схожими, умови та механізм їх задоволення керуючою компанією можуть значно відрізнятися в силу відмінностей стану житлової інфраструктури, розуміння клієнтами власних потреб та бачення майбутнього розвитку свого будинку.

З іншого боку, керуючі компанії не надають послуг та не виконують роботи власними силами. Вони використовують підрядників і є посередниками між замовниками та надавачами послуг в сфері ЖКГ. Для успішного функціонування керуючі компанії в сфері ЖКГ мають враховувати інтереси зацікавлених осіб, тобто своїх стейкхолдерів, а для цього їх потрібно правильно ідентифікувати. Виникає необхідність теоретичної розробки ідентифікації стейкхолдерів керуючих компаній ЖКГ, яка би враховувала особливості функціонування

таких компаній та особливості зовнішнього середовища, в якому вони працюють.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання ідентифікації стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ є новим і малодослідженим в Україні. Варто відзначити дослідження К.А. Мамонова, О.О. Конопліної, Є.В. Гавриличенко [2], присвячене теоретико-методичним положенням та особливостям формування стейкхолдерів на підприємствах ЖКГ, в якому автори ідентифікують та класифікують стейкхолдерів підприємств ЖКГ залежно від їхнього інтересу. При цьому критерієм інтересу виступає внутрішня, зовнішня або гранична належність стейкхолдера відносно підприємства.

Стейкхолдеро-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки в сфері житлово-комунального господарства розкривається в іншому дослідженні [3], проте основна увага все ж приділяється саме питанню економічної безпеки, а підходи до ідентифікації стейкхолдерів керуючих компаній в сфері ЖКГ не розкриваються.

Загалом же питанням розроблення теорії стейкхолдерів присвячено чимало праць видатних учених, зокрема: Е. Фрімена [5], І. Ансоффа [1], П. Васудеви [9], Дж. Харрісона і К. Джона [6], Р. Мітчелла [8].

Мета дослідження. Дослідження присвячено ідентифікації ключових стейкхолдерів керуючих компаній в сфері житлово-комунального господарства на основі ціннісно-орієнтованого підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія стейкхолдерів є одним з найважливіших напрямів у сучасному менеджменті. Будь-яка організація чи підприємство в процесі своєї діяльності взаємодіє тим чи іншим чином

зі стейкхолдерами, які можуть вплинути на досягнення цілей діяльності підприємства або можуть піддаватися впливу внаслідок діяльності підприємства. Стейкхолдерами можуть бути групи осіб або окремі особи. Якщо бізнес прагне до досягнення успішних результатів, як поточних, так і перспективних, то йому необхідно враховувати інтереси стейкхолдерів його діяльності.

Теорія стейкхолдерів почала формуватися в 1960-х роках у сфері бізнесу. Відповідно до цієї теорії компанія є частиною середовища, в якому вона існує і системою, здатною впливати і бути схильною до впливу з боку інших учасників навколишнього середовища підприємства – стейкхолдерів: покупців, постачальників, суспільства, акціонерів, інвесторів, працівників та інших категорій зацікавлених сторін.

Специфічна ознака керуючих компаній в сфері ЖКГ полягає в тому, що ці компанії виступають посередниками між замовниками послуг в сфері ЖКГ та надавачами таких послуг чи виконавцями робіт. З огляду на таку посередницьку роль керуючих компаній вони мають досить широке коло стейкхолдерів, але водночас коло цих стейкхолдерів не є чітким і незмінним. Керуючі компанії як суб'єкт господарювання з'явилися відносно нещодавно в економічній системі України, і нині досить складно визначити повний перелік їх стейкхолдерів, оскільки не існує єдиного усталеного підходу до дослідження цієї проблеми.

Дж. Харрісон і К. Джон [6] здійснюють поділ стейкхолдерів залежно від їх розташування від підприємства на три групи (рис. 1).

Глобальне середовище представлено такими категоріями, як соціокультурні сили (суспільство), технологічні зміни (технології), глобальні економічні сили (економіка) і глобальні політичні та юридичні сили (політика). Усі ці категорії визначають та формують глобальне середовище, в якому працює підприємство і яке визначає його операційне середовище. Об'єктивно, що підприємство має зовсім незначний вплив на глобальне середовище, але навіть за наявності незначного впливу кожен з цих елементів є стейкхолдером підприємства. Навіть якщо безпосередній вплив важко простежити, він існує, і чим унікальнішим є підприємство, тим сильніший вплив воно має на стейкхолдерів цього рівня. Наприклад, великі монополісти можуть безпосередньо впливати на соціокультурні сили в певній країні.

Операційне оточення складається із зовнішніх стейкхолдерів, які впливають на підприємство і на яких воно має безпосередній вплив. Операційне оточення можна в певному сенсі ототожнювати із зовнішнім середовищем підприємства, тобто сукупністю факторів та умов ведення господарської діяльності, на які підприємство не має безпосереднього впливу з точки зору контролю та управління. Разом з тим діяльність підприємства неминуче впливає на операційне оточення, оскільки існують тісні та стабільні взаємозв'язки, що формують діяльність підприємства. Зміни в поведінці підприємства можуть впливати на суб'єктів організаційного оточення, хоча кожен із суб'єктів прагне мінімізувати даний вплив з метою зменшення залежності від зовнішнього середовища.

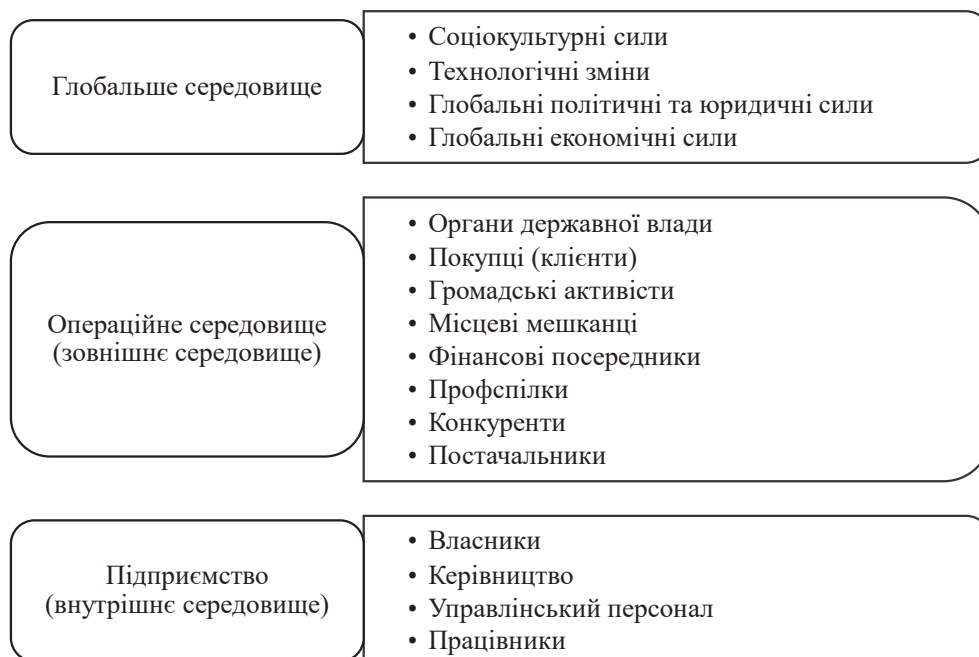


Рис. 1. Класифікація стейкхолдерів за Дж. Харрісоном і К. Джоном

Внутрішнє оточення підприємства включає стейкхолдерів із формальними зв'язками з підприємством. Внутрішніми стейкхолдерами є всі ті, хто безпосередньо зацікавлений у продовженні діяльності чи результатах діяльності підприємства.

Об'єктивно, що на практиці жодне підприємство не може охопити абсолютно усіх стейкхолдерів і включити їх у політику своєї взаємодії. Особливо це стосується керуючих компаній у сфері ЖКГ. Специфіка цих компаній проявляється ще й в тому, що для дослідження їхньої діяльності більш підходить концепція стейкхолдерів, ніж теорія фірми (наприклад, теорія фірми Коуза). Відповідно до теорії Коуза [4], фірма створюється для зменшення транзакційних витрат економічних агентів щодо досягнення своїх цілей. Натомість керуючі компанії в сфері ЖКГ створюються не для зменшення транзакційних витрат своїх працівників (у теорії Коуза вони є економічними агентами), а задля забезпечення інтересів сторонніх відносно фірми осіб. Саме такі особи є основним об'єктом концепції стейкхолдерів і вже залежно від різних підходів вони займають те чи інше місце відносно самого підприємства. Тобто керуючі компанії у сфері ЖКГ повністю залежать від тих, кому вони надають свої посередницькі послуги і не можуть самостійно створювати продукт для ринку. Відповідно, концепція стейкхолдерів якнайкраще підходить для аналізу їхньої діяльності. В контексті цього логічно припустити, що не всі стейкхолдери керуючих компаній в сфері ЖКГ будуть мати однаковий вплив на їхню діяльність і інтереси не всіх стейкхолдерів будуть однаково впливати для рішення щодо діяльності такої компанії. Ті стейкхолдери (або групи стейкхолдерів), які здійснюють суттєвий вплив на діяльність керуючих компаній в сфері ЖКГ, є ключовими стейкхолдерами.

Основою класифікації стейкхолдерів, як правило, є їхні інтереси. Поділ інтересів стейкхолдерів на певні групи дає змогу зрозуміти цілісну картину відносин підприємства із стейкхолдерами і виявити потенційні конфлікти інтересів в тій чи іншій

сфері. Під час формування та реалізації стратегії діяльності підприємства вкрай важливо враховувати інтереси ключових стейкхолдерів, оскільки в разі їх неврахування стратегічні рішення підприємства будуть провокувати конфлікт інтересів підприємства і його стейкхолдерів. Наслідком цього може бути те, що сприятливо налаштовані стейкхолдери перейдуть в групу щонайменше нейтрально налаштованих, а в гіршому разі – до негативно налаштованих. Крім цього, неврахування інтересів ключових стейкхолдерів може призвести до помилковості формулювання стратегічних цілей та тактики їх досягнення, оскільки ключові стейкхолдери формують середовище (як внутрішнє, так і зовнішнє) діяльності підприємства, а необ'єктивна його оцінка веде до помилковості прийнятих рішень. Для визначення ключових стейкхолдерів, як правило, застосовується модель Р. Мітчелла [8]. В основі моделі Мітчелла лежить ступінь влади, законності та терміновості вимог стейкхолдерів до підприємства (рис. 2).

Найбільш значущі стейкхолдери володітимуть всіма трьома характеристиками.

Приналежність того чи іншого стейкхолдера до певної групи може змінюватися залежно від конкретних умов його відносин із підприємством. Так, важливий клієнт може ставати ключовим стейкхолдером, якщо від його замовлення залежить подальша доля підприємства, особливо в періоди економічного спаду чи

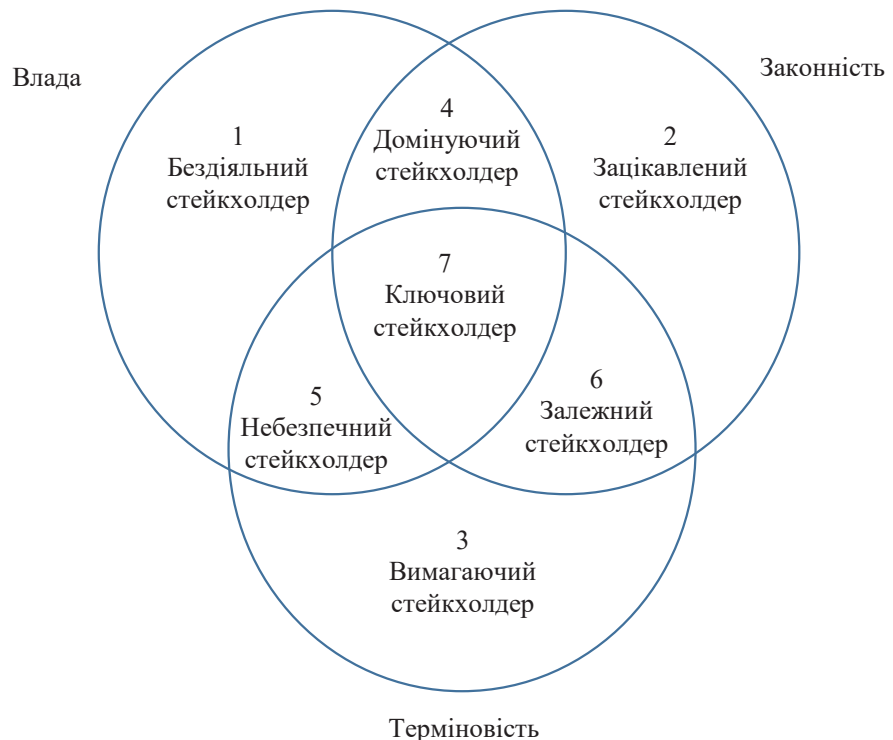


Рис. 2. Модель визначення ключових стейкхолдерів Р. Мітчелла

несприятливих явищ в економіці. Тому поділ стейкхолдерів на групи та визначення серед них ключових стейкхолдерів є динамічним явищем і залежить від специфічних конкретних умов, що склалися як на самому підприємстві, так і на ринку, на якому воно функціонує.

Специфіка діяльності керуючих компаній ЖКГ в тому, що вони є посередниками між мешканцями багатоквартирного будинку (будинків), які можуть бути об'єднані в ОСББ, та сторонами, які надають певні послуги чи виконують роботи для задоволення потреб цих мешканців. Специфічне положення керуючої компанії між цими двома групами зацікавлених сторін і визначає ключових стейкхолдерів такого підприємства.

З огляду на діяльність керуючої компанії в сфері ЖКГ, основні її бізнес-процеси спрямовані на надання послуг мешканцям багатоквартирних будинків (інтереси яких може представляти ОСББ). Для надання таких послуг керуюча компанія користується послугами сторонніх організацій, оскільки власних потужностей для цього не має.

Сучасна економічна наука не обмежується лише класичними доктринами, що орієнтовані на отримання прибутку. Відомо, що на прийняття економічних рішень впливають не лише економічні, але й психологічні фактори. Поведінкові аспекти прийняття економічних рішень неминуче впливають на діяльність кожного підприємства, не становлять виключення і керуючі компанії у сфері ЖКГ. Процес взаємодії підприємства із стейкхолдерами може бути представлений як процес створення цінності. В цьому контексті ключовими будуть ті стейкхолдери, які поділяють бачення компанії і долучаються до створення цінності на основі власних мотивів.

Дослідження бразильських учених Мігель, Бріто та Реіс (Miguel, Brito, Reis) [7] свідчить, що контакти і цінності як елементи соціального капіталу здійснюють значний вплив на ефективність діяльності компаній в сфері житлово-комунального господарства. Враховуючи специфіку діяльності керуючих компаній в сфері ЖКГ, яка орієнтована на мешканців багатоквартирних будинків і задоволення їхніх потреб, вважаємо, що саме ціннісно-орієнтований підхід є найбільш відповідним для визначення ключових стейкхолдерів таких керуючих компаній. Поеднання теорії цінності та теорії стейкхолдерів дасть змогу максимально чітко визначити ключові зацікавлені сторони керуючих компаній в сфері ЖКГ, які здійснюють суттєвий вплив на їхню діяльність.

У межах теорії створення цінності ключовими є ті стейкхолдери, які поділяють цінність підприємства і які допомагають її створювати чи досягати. При цьому немає орієнтованих

критеріїв чи переліку цінностей, для кожного підприємства і стейкхолдера вони можуть відрізнятись. І саме якщо підприємство та його стейкхолдери мають однакові цінності, то такий стейкхолдер є ключовим (рис. 3).

З одного боку, ключовим стейкхолдером для керуючої компанії є її клієнт, оскільки саме від нього залежить діяльність та напрями розвитку компанії. Ринок послуг ЖКГ є попито-орієнтованим, тобто правила гри на ринку диктує споживач. Мешканці багатоквартирного будинку виберуть ту керуючу компанію, яка запропонує їм саме ті послуги, які вони бажають отримати. Перелік таких послуг не є встановленим і залежить від потреб мешканців окремо взятого будинку, що визначається станом інфраструктури прибудинкової території, станом місць спільного користування, внутрішньо-будинкових мереж, баченням мешканців щодо змін на території власного будинку тощо. Тому керуюча компанія зацікавлена формувати пакет послуг, виходячи із потреб своїх клієнтів, а не власних можливостей забезпечення такого пакета послуг.

З іншого боку, можливість забезпечити виконання робіт, надання послуг для своїх клієнтів керуючою компанією залежить від постачальників та безпосередніх виконавців таких робіт. Тобто керуюча компанія в сфері ЖКГ зацікавлена знайти та укласти домовленості з якомога більшою кількістю постачальників, виконавців робіт та надавачами послуг для того, щоб запропонувати такі послуги своїм клієнтам. Виходячи з цього, постачальники та виконавці робіт і надавачі послуг також є ключовими стейкхолдерами для керуючої компанії. Проте в цьому разі вже сама керуюча компанія може обирати тих контрагентів, які їй найбільше підходять, а сама компанія виступає суб'єктом попиту.

Крім того, поділ стейкхолдерів на ключових та неключових пропонуємо здійснювати на основі ролі такого стейкхолдера. Є стейкхолдери, які забезпечують виконання пакету послуг, що є предметом договору між керуючою компанією та клієнтом, а є стейкхолдери, які забезпечують функціонування самої керуючої компанії як окремого суб'єкта господарювання. У цьому контексті у рамках роботи керуючої компанії зі стейкхолдерами їх необхідно розділяти за цим критерієм, оскільки залежно від того, яку роль виконує такий стейкхолдер, він може впливати на виконання певного договору (підписаного із конкретним клієнтом) або на функціонування керуючої компанії загалом. Якщо в першому разі ризики для безперервності діяльності керуючої компанії можуть бути незначними, то в другому – вони є визначальними для майбутнього такої керуючої компанії.



Рис. 3. Ціннісно-орієнтований підхід у визначенні ключових стейкхолдерів керуючих компаній у сфері ЖКГ

Хоча керуючі компанії в сфері ЖКГ створюються як комерційні організації для отримання прибутку, в процесі взаємодії з мешканцями багатоквартирних будинків (замовниками послуг) вони не можуть виходити виключно із концепції максимізації прибутку. Процес їхньої взаємодії супроводжується поділом цінностей, тобто як сама керуюча компанія, так і мешканці будинку мають певні цінності і, якщо ці цінності є для обох сторін спільними, то вони їх поділятимуть, а значить, і співпрацюватимуть один з одним максимально ефективно. Мешканці багатоквартирних будинків укладають договір із керуючою компанією не просто для отримання певного блага, яке в процесі споживання трансформується в корисність і задовольнить певну їхню потребу, договір укладається для отримання певної цінності. Отримані послуги з благоустрою внутрішньо-будинкової та прибудинкової території (включаючи й об'єкти, які не видно неозброєним оком – внутрішньобудинкові мережі, наприклад) становлять цінність для таких мешканців. Тому керуючі компанії в сфері ЖКГ в процесі надання послуг своїм замовникам мають справу із створенням цінності, а взаємодія зі

стейкхолдерами трансформується в управління процесом створення цінності.

У цьому контексті цінністю для мешканців багатоповерхового будинку є, наприклад, налагоджена, в належному стані та працююча інфраструктура їхнього будинку та прибудинкової території. Керуюча компанія, яка по суті займається тим, що відповідно до умов договору підтримує інфраструктуру у порядку і справному стані, також розглядає її як цінність, оскільки вона забезпечує їй можливість працювати з цим клієнтом надалі, а з цього вже витікає отримання прибутку, економічна ефективність, задоволення інтересів інвесторів тощо. Фактично процес ідентифікації цінності для мешканців будинку визначається і формалізується у предметі договору з керуючою компанією. У свою чергу керуюча компанія, з огляду на власні можливості забезпечити створення такої цінності для свого клієнта, погоджується на формування такої цінності, тобто поділяє її. У результаті цього обидві сторони отримують бажане.

Розглядаючи контрагентів керуючої компанії в сфері ЖКГ, з якими вона підписує договір про виконання робіт чи надання послуг для виконання зобов'язань перед своїми клієн-

тами, бачимо, що не всі стейкхолдери одночасно можуть бути ключовими. Насамперед це залежить від етапу життєвого циклу функціонування підприємства, на якому знаходиться керуюча компанія. Якщо вона лише розпочинає свою діяльність і виходить на ринок, то основними завданнями для неї є державна реєстрація та формування статутного капіталу. На цьому етапі ключовими стейкхолдерами будуть органи державної влади, які проводять реєстрацію суб'єктів господарювання та вносять відомості про них в державні реєстри. Такими стейкхолдерами можуть бути управління юстиції, державна фіскальна служба тощо. У разі, якщо засновники керуючої компанії не мають достатньо коштів для формування статутного капіталу, ключовими стейкхолдерами будуть інвестори, капітал яких є необхідний керуючій компанії, а вони, в свою чергу, зацікавлені в отриманні прибутку в майбутньому від діяльності цієї компанії.

Якщо керуюча компанія знаходиться на етапі формування клієнтської бази та підписання договорів з клієнтами, то ключовими стейкхолдерами будуть контрагенти, які забезпечують надання пакету послуг, які пропонує керуюча компанія.

Для забезпечення своєчасного та належного надання цих послуг необхідно мати надійних контрагентів, які вчасно виконуватимуть свої зобов'язання. Тому керуюча компанія в сфері ЖКГ зацікавлена у тому, щоб відповідально провести підбір таких контрагентів, оскільки від своєчасності виконання ними робіт на надання послуг залежатиме і виконання керуючою компанією своїх зобов'язань перед клієнтами.

У разі, якщо виникають загрози для ведення діяльності керуючої компанії (наприклад, рейдерське захоплення, вимоги хабарів для безперешкодного ведення діяльності чи отримання певних документів та дозволів чи порушення інших прав та свобод), ключовими стейкхолдерами стають громадські організації. Саме об'єднання громадян досить часто може виступати тією силою, яка акцентує і привертає увагу суспільства і влади до порушення законодавства або недобросовісних дій чиновників. У цьому ж контексті ключовими стейкхолдерами стають засоби масової інформації, які допомагають донести інформацію на широкий загал. Крім того, засоби масової інформацію можуть через висвітлення діяльності керуючої компанії в певному регіоні створити додаткову рекламу, що безперечно є позитивним для бізнесу та залучення нових клієнтів.

Внутрішні стейкхолдери, що представлені власниками підприємства, керівництвом, управлінським персоналом, працівниками та

органами внутрішнього контролю є завжди ключовими стейкхолдерами. Саме від них залежить діяльність керуючої компанії, від ефективного виконання їхніх обов'язків. Власники підприємства мають визначальний вплив на формування стратегічних векторів діяльності компанії, а тому їхні інтереси не можуть бути не враховані в діяльності підприємства. Керівництво та управлінський персонал забезпечують стратегічне та поточне управління діяльністю компанії. По суті, саме вони розробляють стратегічні вектори розвитку, проводять узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів, забезпечують тактичні кроки для досягнення стратегічних цілей підприємства. Працівники компанії забезпечують виконання тактичних завдань і досягнення відповідних показників діяльності, які визначаються як орієнтири в досягнення стратегічних цілей.

Висновки з проведеного дослідження. Ключові стейкхолдери керуючих компаній в сфері ЖКГ – це ті зацікавлені особи, які мають вплив на формування стратегії та поточну діяльність такої компанії. Для визначення таких стейкхолдерів запропоновано використовувати ціннісно-орієнтований підхід, в межах якого процес взаємодії підприємства із стейкхолдерами може бути представлений як процес створення цінності. У цьому контексті ключовими будуть ті стейкхолдери, які поділяють цінності компанії або своїми діями допомагають їх досягати.

У межах запропонованого підходу виділено зовнішніх стейкхолдерів: органи державної влади, покупці (клієнти), громадські організації, постачальники, державні установи, конкуренти, інвестори, фінансові та кредитні установи, засоби масової інформації. У свою чергу зовнішні стейкхолдери можуть поділятися на тих, які забезпечують надання послуг для клієнтів керуючої компанії, і тих, які забезпечують діяльність самої керуючої компанії. Іноді один і той самий стейкхолдер може відноситись до обох груп, якщо він надає послуги як керуючій компанії, так і її клієнту.

До внутрішніх стейкхолдерів відносяться власники, керівництво, управлінський персонал, працівники, органи внутрішнього контролю. Поділ стейкхолдерів за ціннісно-орієнтованим підходом дає змогу визначити ключових стейкхолдерів для керуючої компанії в сфері ЖКГ, враховуючи те, що такі стейкхолдери є ключовими не на всіх етап життєвого циклу компанії. Врахування інтересів ключових стейкхолдерів є визначальним під час формування стратегії розвитку керуючої компанії, її взаємодії з бізнес-партнерами та побудови бізнес-процесів для підвищення ефективності своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Мамонов К.А., Конопліна Є.В., Гавриличенко Є.В. Теоретико-методичні положення та особливості формування стейкхолдерів на підприємствах житлово-комунального господарства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 8(158). С. 127–134.
3. Момот Т.В., Чудопап А.І., Панов В.В., Лелета А.В. Стейкхолдеро-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки в сфері житлово-комунального господарства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». № 1. 2018. С. 90–104.
4. Coase R.H. The Nature of the Firm. 1937. URL: <http://www3.nccu.edu.tw/~jsfeng/CPEC11.pdf> (дата звернення: 15.07.2020).
5. Freeman R.E. Strategic management: A Stakeholder approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
6. Harrison J.S., John C.St. Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases. 2nd ed. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1998. 350 p.
7. Miguel P.L.S., Brito L.A.L., Reis M.A. Relational resources: do they create value for both buyer and suppliers? URL: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/043/043-0527.pdf> (дата звернення: 17.07.2020).
8. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management. 1997. Vol. 22. № 4. P. 853–886.
9. Vasudev P.M. The Stakeholder Principle, Corporate Governance, and Theory: Evidence from the Field and the Path Onward. Hofstra Law Revie. 2012. Vol. 41. Iss. 2, Article 6. URL: <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2698&context=hlr> (дата звернення: 15.07.2020).

References:

1. Ansoff, I. (1999). Novaya korporativnaya strategiya [New Corporate Strategy]. StP.: Piter Com. (in Russian)
2. Mamonov K.A., Konoplyna O.O., Gavrylychenko I.V. (2014). Teoretiko-metodichni polozhennya ta osoblivosti formuvannya steykholderiv na pidpriyemstvah zhitlovo-komunalnogo gospodarstva [Theoretical and methodic principles of forming stakeholders at public utilities enterprises]. Actual Problems of Economics, 8(158), 127–134. (in Ukrainian)
3. Momot T.V., Chudopal A.I., Panov V.V., Leleta A.V. (2018). Stejkholdero-orijentovaniy pidhid do zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeki v sferi zhitlovo-komunalnogo gospodarstva [Stakeholder-oriented approach to ensuring economic security in the sphere of housing and communal services]. Visnyk of KhNAU named after V.V. Dokuchaev, «Economic Sciences», no. 1, pp. 90–104. (in Ukrainian)
4. Coase R.H. (1937). The Nature of the Firm. Available at: <http://www3.nccu.edu.tw/~jsfeng/CPEC11.pdf> (accessed 15 July 2020).
5. Freeman R.E. (1984). Strategic management: A Stakeholder approach. Boston: Pitman, 276 p.
6. Harrison J.S., John C.St. (1998). Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases. 2nd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 350 p.
7. Miguel P.L.S., Brito L.A.L., Reis M.A. (2014). Relational resources: do they create value for both buyer and suppliers? Available at: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/043/043-0527.pdf> (accessed 17 July 2020).
8. Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management, vol. 22, no. 4, pp. 853–886.
9. Vasudev P.M. (2012). The Stakeholder Principle, Corporate Governance, and Theory: Evidence from the Field and the Path Onward. Hofstra Law Revie, vol. 41, no. 2, article 6. Available at: <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2698&context=hlr> (accessed 15 July 2020).