

## **ІНТЕРЕСИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕАЛІЗАЦІЇ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

Грищенко С.І., Тарасенко І.О.,  
Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна

Основоположниками теорії вартісно-орієнтованого управління фінансами є А. Раппапорт та Б. Стюарт, які сформулювали основні положення теорії VBM. Послідовниками теорії А. Раппапорта стали: Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, А. Дамодоран, Г. Арнольд, Д. Мартін, Дж. В. Петі та інші, в тому числі українські вчені – Т.О. Завалій, Л.А. Костирко та Р.О. Костирко, О.О. Терещенко, О.О. Середа, М.В. Чорна. Кожний вчений зробив свій внесок в розвиток теорії VBM, що визначило особливості відповідних концепцій вартісно-орієнтованого управління. З позицій забезпечення стійкого розвитку підприємства в межах реалізації концепції вартісно-орієнтованого управління виокремлюють: фінансово-економічні, соціальні та екологічні цілі [1, с. 20], досягнення яких забезпечується завдяки: ефективному використанню фінансових ресурсів; досягненню фінансової прозорості; вільному доступу до ринку капіталу; ефективній системі ризик-менеджменту; інноваціям; лояльності персоналу; надійній та ефективній корпоративній політиці; виявленню та ефективному управлінню чинниками створення вартості.

Стратегічною ціллю при цьому вчені визначають – вибір джерел фінансування та максимізацію доходності [1, с. 20], зазначаючи, що сама модель системи вартісно-орієнтованого управління повинна відповідати інтересам стейкхолдерів, а саме – стабільному відтворенню вартості. Доцільно зазначити, що крім відтворення вартості, що є пріоритетним для акціонерів та інвесторів підприємства, діяльність підприємства також повинна забезпечувати задоволення потреб і інших груп стейкхолдерів – держави, постачальників і споживачів, топ-менеджерів і персоналу, економічних партнерів, а також громад, на території яких розташовані та/або здійснюють свою діяльність підприємства, інших груп.

При побудові системи вартісно-орієнтованого управління суб'єкта туристичної діяльності в контексті реалізації цілей сталого розвитку (ЦСР), доцільно враховувати, що кожне підприємство має генеральну ціль, заради якої воно створюється, а також набір додаткових цілей і показників, які різнобічно характеризують ступінь досягнення генеральної цілі [1, 2, 3]. Такою додатковою стратегічною ціллю в контексті впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління слід вважати – зростання вартості бізнесу. При цьому стейкхолдерів поділяють на дві групи – внутрішні і зовнішні групи впливу, кожна з яких висуває певні вимоги та переслідує певні інтереси і цілі [1, с. 25]. Власники, менеджери, фахівці, колектив – становлять внутрішню групу стейкхолдерів, до зовнішньої групи належать: споживачі, підрядники, постачальники, кредитори, держава, інші групи зовнішнього середовища (наприклад, громада).

Розглядаючи такий підхід в координатах сталого розвитку доцільно враховувати ступінь досягнення результатів діяльності в трьох аспектах: в економічному, екологічному і соціальному – на рівні суб'єкта господарювання (внутрішня результативність і ефективність) і на зовнішньому рівні – зовнішня результативність і ефективність. При цьому пропонується розмежовувати поняття ефективності і результативності, погоджуючись із вченими [3; 4, с. 326], щодо наступного: досягнення поставлених цілей може відзначатися певними показниками результативності і ефективності; досягнення цілей може бути результативним, але не ефективним; ефективним, але не результативним; і не ефективним, і не результативним. Про ефективність свідчить співвідношення між витраченими на досягнення певних результатів ресурсами. В певних ситуаціях підприємство може витратити кошти, не отримуючи економічного прибутку, задля досягнення соціальної або екологічної результативності, або витратити кошти на впровадження природоохоронних проєктів, сприяючи розвитку певних територій, громад, реалізуючи економічну і соціальну політику як щодо власного персоналу, так і щодо різних груп стейкхолдерів. Саме це відрізняє діяльність підприємства, що реалізує цілі сталого розвитку, та своїми пріоритетами визначає не лише досягнення фінансових цілей, а і сприяння суспільного добробуту. Такі пріоритети визначилися як реакція на глобальні тенденції та негативні наслідки глобалізації – забруднення довкілля, неконтрольоване зростання кількості населення, дефіцит природних ресурсів, обмежений доступ частини населення планети до ресурсів питної води і голод, загроза військових конфліктів [5, с. 47]. З огляду на усвідомлення зазначених загроз та їх загострення почала розвиватися концепція сталого розвитку і концепція соціальної відповідальності бізнесу, а також інструментарій доведення інформації про досягнутий підприємствами прогрес до зацікавлених сторін – звітність зі сталого розвитку, екологічна звітність, добровільна соціальна звітність, яка інтегрує в собі фінансові і нефінансові показники, що представляють інтерес для різних груп стейкхолдерів і знаходять відображення у кінцевому підсумку в гудвілі. В табл. 1 узагальнено інтереси основних груп стейкхолдерів у вартісно-орієнтованому управлінні, які адаптовано і доповнено з урахуванням особливостей діяльності СТД. В табл. 1 до зовнішніх стейкхолдерів запропоновано віднести також державу, яка зацікавлена в розвитку бізнесу, оскільки отримує податки від нього, Державне агентство розвитку туризму в Україні і громаду (територію) розташування підприємства, інвестуючи в екологічні і соціальні проєкти якої СТД сприяє її соціально-економічному розвитку та збереженню природи.

Важливим партнером і стейкхолдером суб'єктів туристичної діяльності слід вважати Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) України, яке є центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері туризму і курортів України [6].

Таблиця 1.3

Інтереси зацікавлених сторін в реалізації вартісно-орієнтованого управління (доповнено та адаптовано автором за даними [1, с. 27; 6])

Стейкхолдер	Інтерес 1	Інтерес 2	Інтерес 3	Інтерес 4
<i>Внутрішні стейкхолдери</i>				
Власники	Рівень прибутковості	Теми зростання підприємства (бізнесу)	Ринкова кон'юнктура та можливості розвитку бізнесу	Вартість чистого капіталу
Менеджери	Наявність системи бонусів	Можливості професійного зростання	Престижність, статус посади в компанії	Можливості кар'єрного просування
Персонал	Ступінь мотивації	Можливості кар'єрного зростання	Умови праці	Імідж компанії
<i>Зовнішні стейкхолдери</i>				
<i>Держава</i>	<i>Рівень прибутковості за чистим прибутком</i>	<i>Сплата податків до державного бюджету</i>	<i>Створення робочих місць</i>	<i>Підвищення експортного потенціалу у сфері туризму</i>
<i>Професійні організації України – ДАРТ</i>	<i>Збільшення частки доходу від туристичної діяльності у ВВП країни</i>	<i>Підвищення рейтингу України серед українців та іноземців як місця для відпочинку</i>	<i>Розвиток конкурентоспроможної, екологічно стійкої та соціально відповідальної індустрії туризму</i>	<i>Створення робочих місць, забезпечення доступності туристичного продукту для усіх категорій громадян і сталого розвитку громад</i>
Кредитори та інвестори	Рівень прибутковості на вкладений капітал	Стійкість фінансового стану	Відкритість та прозорість бізнесу	-
Контрагенти (підприємства готельно-ресторанного господарства, транспорту, закладів розваг, санаторно-рекреаційної сфери та інші)	Стійкість фінансового стану	Платоспроможність	Відкритість та прозорість бізнесу	Перспективи розширення співпраці
Споживачі	Оптимальне співвідношення за якісно-ціновими параметрами послуг	Довіра до компанії, її іміджу	Сприяння компанії соціальному розвитку	Внесок в охорону довкілля
Підприємства як системи	Внутрішня стабільність та потенціал самовідтворення	Підвищення організаційного, технологічного та інтелектуального рівня	Ефективний фінансовий менеджмент	Злагоженість трудового колективу
<i>Громада (територія) розташування /функціонування підприємства</i>	<i>Рівень прибутковості</i>	<i>Сплата податків до місцевого бюджету</i>	<i>Створення робочих місць</i>	<i>Впровадження соціальних і екологічних проєктів територіального значення</i>

Примітка: курсивом виокремлено позиції, які запропоновано автором

Аналіз місії, візії та мети створення і діяльності ДАРТ показує, що в фокусі розвитку туристичної галузі України на сучасному етапі – розвиток

туристичного потенціалу регіонів України, становлення конкурентоспроможної, екологічно стійкої індустрії туризму, яка сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню доступності туристичного продукту для усіх категорій мандрівників та сталому розвитку громад, в основі якого – співпраця з широким колом партнерів. Це свідчить про те, що сталий розвиток стає пріоритетом не лише на державному і галузевому рівнях, а й на рівні окремих СТД.

Впровадження на підприємствах туризму стратегічного вартісно-орієнтованого управління дозволить СТД досягти переваг над тими, що працюють на засадах традиційних моделей фінансового менеджменту. Зважаючи на складність окремих процесів управління і процедур оцінювання вартості для суб'єктів малого бізнесу, до яких у переважній більшості належать суб'єкти туристичної діяльності, потребує розроблення методичний інструментарій (методичні положення, системи показників та методики) з урахуванням галузевої специфіки, масштабів підприємства та інших факторів. Іншими словами потребується трансформація усіх напрямів діяльності та системи управління, включаючи фінансову сферу, що можливо через впровадження СТД принципів концепції вартісно-орієнтованого управління. За таких умов буде досягатися основна мета ДАРТ – підвищення рейтингу України серед українців та іноземців як місця для відпочинку і подорожей та збільшення на цій основі частки доходу від туристичної індустрії у ВВП країни.

#### Література:

1. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: Навчальний посібник / Л.А. Костирко, О.О. Терещенко, Р.О. Костирко, О.О. Серета. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 466 с.
2. Вокалюк А.С. Сучасна парадигма ціннісно-орієнтованого управління як інструмент інноваційно-інвестиційної реконфігурації бізнес-процесів підприємств-стейкхолдерів будівництва / Управління розвитком складних систем. 2020. № 42. С. 159-168. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-42/25.pdf>.
3. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика : [Монографія] / І. О. Тарасенко. К. : КНУТД, 2010. 390 с.
4. Голов С.Ф. Управленческий учет: [учебник] / С.Ф. Голов. К. : Либра, 2004. 576 с.
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Державне агентство розвитку туризму України (tourism.gov.ua). URL: <https://www.tourism.gov.ua/>.