

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-166>

УДК 338.1

УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВВЕДЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE VALUE ON THE BASIS OF IMPLEMENTATION OF TRANSFORMATION PROCESSES

Кукса Юрій Анатолійович
аспірант кафедри,
Дніпровський державний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4569-2069>

Kuksa Yurii
Dniprovsk State Technical University

У статті розглядаються проблеми управління вартістю організації в умовах організаційної трансформації. Розкрито зміст процесу трансформації та структурних перетворень в залежності від рівнів та форм участі складових організації. Досліджено особливості розробки організаційного проекту змін. Встановлено, що оцінка вартості організації дає можливість розробити відповідний проект на основі розрахункового збільшення витрат. Запропоновано типологію основних стратегій, напрямів і видів перетворень відповідно до стратегій розвитку організації. Обґрунтовано вибір методів оцінки витрат, які враховують певні характеристики організації. Доведено доцільність застосування прибуткового підходу як такого, що найбільше відповідає цілям і завданням структурних перетворень, оскільки враховує інтереси інвесторів, рівень бізнес-ризиків і майбутні зміни доходів і витрат.

Ключові слова: вартість організації, процес трансформації, організаційний проект, інвестиційна вартість, прибутковий підхід.

Increasing the investment attractiveness of the organization as a result of transformations is the basis for planning the entire investment process, from determining the volume of future investments to managing financial and economic activities to achieve the desired capital inflow. For the development of domestic organizations, it is necessary to ensure the satisfaction of the interests of not only creditors and investors but also the owners of the organization, who were among the first to find themselves in crises and suffered actual losses of assets invested in their capital. A well-grounded strategy of structural transformations allows the selection of manageable factors that can potentially increase investment value, that is, to determine the organization's internal and external reserves. The article aims to justify the need to introduce transformational processes in the organization. The theoretical and methodological basis of the work is a set of principles and methods of scientific research: the principle of systematization and theoretical generalization, methods of grouping and ranking. According to the goal, the task of managing the organization's cost in the organizational transformation conditions is set. In the process of research, the levels and forms of participation in transformational processes were analyzed and determined depending on the nature and complexity of transformations, maturity, cohesion, and motivation of the group, as well as relations between management and employees; the general principles of the transformation process carried out by specialists of various profiles are given; the sequence of stages of introduction of transformational processes in the organization is given; the directions of the organization's development are proposed and the ways to achieve them are determined; a typology of the main strategies, directions and types of transformations following the organization's development strategies is proposed. The basis for the analysis was the scientific works of domestic scientists on the mentioned issues and the data of the author's research. The scientific and practical novelty of the obtained results lies in the justification of the feasibility of applying the profitable approach as the one that best meets the goals and objectives of structural transformations, as it takes into account the interests of investors, the level of business risk and future changes in income and expenses.

Keywords: organization value, transformation process, organizational project, investment value, profitable approach.

Постановка проблеми. Сьогодні фундаментальним і важливим питанням є те, як організація може протистояти змінам у зовнішньому середовищі та як зберегти свою прибутковість і досягти сталого економічного розвитку. Організація повинна постійно контролювати основні елементи навколишнього середовища і робити висновки щодо своїх потреб в змінах. Як правило, ці компоненти включають економічні, технологічні, політичні, правові та соціально-культурні компоненти і фізичне середовище. На організацію суттєво впливають виробничі параметри та особисті параметри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових досліджень вітчизняних вчених свідчить про те, що трансформаційні процеси в діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання є запорукою забезпечення сталого розвитку та підвищення інвестиційної вартості. Вагомий внесок у дослідження зазначеної проблематики внесли українські вчені, зокрема, О. Бурбан, А. Гладиш, Н. Корж, І. Кривов'язюк, Н. Мазур, Л. Мартинова, М. Панченко, О. Пустовіт, І. Семенець, Л. Тарасенко, Ю. Терлецька, Т. Федотова та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Організаційна трансформація у сучасних економічних умовах потребує від менеджменту підприємств перегляду усталених підходів щодо оцінювання вартості підприємства. Адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, гнучкість щодо розробки та реалізації організаційного проєкту змін є сьогодні ключовим фактором розвитку організації та підвищення її інвестиційної вартості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування необхідності введення трансформаційних процесів в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують різні рівні та форми участі в трансформаційних процесах залежно від характеру та складності трансформацій, зрілості, згуртованості та мотивації групи, а також відносин між керівництвом і працівниками. На нашу думку, виправдано виділяти три рівні:

1. Інформаційний. На цьому рівні керівник або консультант інформує співробітників про конкретні заходи, які готуються.

2. Консультації. На другому рівні, під час трансформації, проводяться консультації, наприклад, щоб визначити необхідність пере-

творень і перевірити можливу реакцію людей на запропоновані заходи. Тут можна порадити скористатися пропозиціями та порадами, які керівництво може використати для зміни плану дій.

3. Рівень активних дій. Тут керівництво організації прагне до активної участі співробітників у плануванні та здійсненні перетворень, запрошує їх до участі у визначенні того, що і як змінити, а також до реалізації затверджених заходів. Зазвичай це робиться за допомогою фокус-груп, спеціальних комітетів, зборів персоналу та іншими методами [1].

Керівництво та консультанти завжди повинні бути готові до діалогу зі співробітниками, а не тільки у випадках, прямо визначених законом або офіційними контрактами. Тому можна говорити лише про загальні принципи процесу трансформації, що здійснюється фахівцями різного профілю. Робота з розробки проєкту трансформації (перетворення, зміни, удосконалення, покращення тощо) повинна включати наступні основні етапи [2; 3]:

- проведення комплексного аналізу стану організації;

- визначення внутрішніх запасів і можливості економії матеріально-технічних ресурсів організації;

- підвищення ефективності та можливості зміни майнового комплексу організації;

- розробка найбільш реальних можливостей для розвитку організації;

- внесення пропозицій щодо оптимізації системи управління організацією;

- визначення доцільності та можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів для забезпечення поточної фінансово-господарської діяльності та сталого розвитку організації;

- підготовка основних пропозицій за результатами попередніх етапів роботи.

Щоб забезпечити ефективний контроль за таким проєктом, необхідно встановити формальні процедури управління перетвореннями. Вони можуть впливати на цілі, плани, управління проєктами, використання ресурсів, контракти та використовувані стандарти. При цьому процес трансформації повинен пройти п'ять основних етапів: опис, оцінка, затвердження, впровадження, підтвердження (рис. 1).

При управлінні впровадженням проєкту трансформації слід звернути увагу на наступні моменти:

1. З метою забезпечення взаємодії групи консультантів з робочою групою та експер-

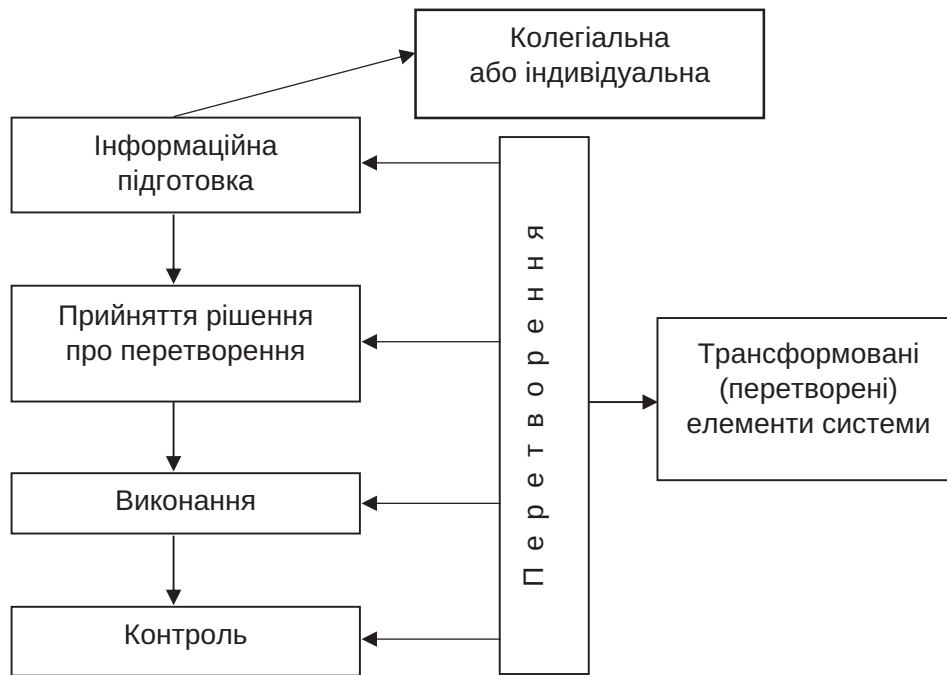


Рис. 1. Послідовність етапів введення трансформаційних процесів в організації

Джерело: побудовано автором на основі [3]

тами організації та підвищення ефективності їх спільної роботи рекомендується:

- обладнати та технічно оснастити консультаційні робочі місця в організації таким чином, щоб фахівці консалтингової компанії більшу частину запланованого часу працювали безпосередньо в організації;
- на початковому етапі проекту спланувати так, щоб не менше половини робочого часу всіх консультантів працювали разом з експертами організації, передаючи їм свій досвід і навчаючи їх;
- в подальшому (на етапі впровадження) основним завданням консультантів буде контролювання виконаної роботи;
- організувати систематичні зустрічі з усією робочою групою адміністраторів проекту протягом усього проекту [4].

2. Для забезпечення оперативного контролю за ходом реалізації проекту рекомендується встановити такий порядок контролю та звітності:

- керівник проекту (керівник консультаційної групи) приймає звіт консультантів, контролює хід роботи на етапах проекту, усуває будь-які розбіжності та непорозуміння;
- адміністратор проекту (функціональний менеджер організації) регулярно проводить засідання робочої групи, на яких контр-

оліє виконання затвердженого графіку робіт за проектом, усуває непорозуміння, що виникають у робочій групі між консультантами та спеціалістами організації, готує пропозиції для керівника, який коригує графік роботи;

- адміністратор та керівник проекту доповідають керівнику організації про хід роботи над проектом та при необхідності погоджують з ним корегування та доповнення до робочого плану-графіку;

- керівник організації щомісяця проводить зустрічі з робочою групою, на яких отримує звіт від функціональних керівників організації про виконану роботу над проектом, робить детальний аналіз ходу робіт відповідно до планово-термінового плану та результатів виконання етапів проекту;

- відповідно до пріоритетних напрямів трансформацій рекомендується призначити декілька комісій (наприклад, кадрову комісію, комісію з фундаментальних питань тощо), які будуть постійно контактувати з робочою групою [5].

3. Передача практичних знань і навчання фахівців організації в реалізації проекту здійснюється шляхом: проведення тематичних семінарів із зовнішніми експертами; групове навчання з функціональних аспектів; передача знань і досвіду безпосередньо в спільній роботі

консультантів і співробітників організації при впровадженні конкретних систем і процедур.

4. Для забезпечення успіху в управлінні проектом організації необхідна наявність суб'єктивних факторів, а саме:

- робота щодо трансформацій в організації має бути відкритою та прозорою для власників, керівництва та працівників організації;

- наявність повного взаєморозуміння між власником та керівництвом організації щодо проекту трансформацій та спільної роботи на всіх етапах його реалізації;

- наявність ініціативи та бажання співробітників організації навчатися та сумлінно виконувати покладені на них завдання в контексті реалізації робочого проекту та функцій;

- керівництво організації, в тому числі перша особа, бере безпосередню участь у роботі над проектом трансформації. При цьому керівник організації має бути не лише менеджером у класичному розумінні цього слова, а й лідером процесу трансформацій, який створює команду однодумців та ентузіастів проекту.

Відповідно до однієї із сучасних концепцій менеджменту, яка базується на оцінці та максимізації вартості організації, трансформаційні перетворення можна вважати успішними лише в тому випадку, якщо вони призводять до зростання вартості організації або збільшення її прибутковості, при цьому як витрати, так і прибутковість розуміються як конкурентні переваги і вважаються найважливішим об'єктом управління. Оцінка вартості організації та рівня її рентабельності дає можливість розробити відповідний проект на основі розрахункового збільшення витрат або пошуку резервів підвищення рентабельності роботи, що позитивно впливає на загальну рентабельність, а також може бути використано як інструмент управління процесом трансформацій [6].

У промислових організаціях наразі спостерігається поєднання процесу створення стратегії розвитку бізнесу зі стратегією трансформацій, оскільки кожна з них базується на моніторингу та аналізі початкової ситуації в організації «як вона є», прогнозуванні та моделюванні можливого сценарію розвитку бізнесу. Напрями і критерії розвитку ставлять основні цілі перетворень з урахуванням потенціалу поточного бізнесу та визначає шляхи їх досягнення («правильний шлях»). З огляду на це, пропонується типологія основних стратегій, напрямів і видів перетворень відповідно до стратегій розвитку бізнесу:

1. Стратегія зростання бізнесу. Вона спрямована на підвищення ефективності операцій і стосується розвитку існуючої організації, забезпечення високих темпів зростання, включаючи підвищення конкурентоспроможності, завоювання нових або розширення існуючих ринків, оптимізацію організаційної структури та диверсифікацію діяльності.

2. Стратегія скорочення (відновлення) операцій. Його мета – досягти фінансового оздоровлення, відновити платоспроможність, скоротити витрати організації в період рецесії та зберегти її.

Основними напрямками трансформацій в організації є: вдосконалення фінансово-господарської діяльності та вдосконалення організаційної структури та системи управління.

Залежно від типу трансформацій, що здійснюються в організації, структурні перетворення поділяються на реструктуризацію капіталу, активів, пасивів, виробничих систем і управління. Вибір стратегії, напряму, типу структурних перетворень, а також визначення основних завдань менеджменту залежать від конкретної ситуації, що склалася в організації, та умов її реалізації.

Підвищення інвестиційної привабливості організації в результаті перетворень є основою для планування всього інвестиційного процесу: від визначення обсягу майбутніх інвестицій до управління фінансово-господарською діяльністю для досягнення бажаного притоку капіталу. Для розвитку вітчизняних організацій необхідно забезпечити задоволення інтересів не тільки кредиторів та інвесторів, а й власників організації, які одними з перших опинилися в кризових ситуаціях і постраждали, понесли реальні втрати активів, вкладених у власний капітал [7].

В економічній літературі при визначенні витратного підходу до процесу трансформації зазвичай говорять про інвестиційну вартість організації. На відміну від ринкової вартості, яка передбачає існування «типового» клієнта або «типового» інвестора, інвестиційна вартість є окремим випадком споживчої вартості і визначається перевагами, очікуваннями та вимогами конкретного власника бізнесу чи потенційного інвестора. При виборі та обґрунтуванні стратегії, напрямків і типів перетворень рекомендується визначати інвестиційну вартість організації, оскільки на відміну від ринкової, інвестиційна вартість є більш конкретною, прив'язаною до конкретного проекту та найбільшою мірою відповідає концепції процесу трансформації й враховує інтереси

окремих власників, організацій чи потенційних інвесторів.

У нашому випадку інвестиційна вартість – це вартість комплексу активів організації, яка визначається виходячи з її прибутковості з позиції певного інвестора чи групи інвесторів, виходячи з перспектив розвитку ринку із заданими цілями інвестування. Вартість інвестицій організації може бути використана як загальний показник ефективності управління процесом трансформації організації. Всі інші види цінностей у процесі трансформацій можуть використовуватися як додатковий інструмент при прийнятті управлінських рішень і використовуватися при прогнозуванні конкретних економічних ситуацій.

У практиці оцінки вартості організації використовуються різні підходи – витратний,

порівняльний, прибутковий. У межах кожного з них використовується кілька методів оцінки витрат, які враховують певні характеристики організації. Порівняльний аналіз стандартів і методичних положень на основі оцінки бізнесу дозволяє зробити висновок, що прибутковий підхід найбільше відповідає цілям і завданням структурних перетворень, оскільки враховує інтереси інвесторів, рівень бізнес-ризиків (за рахунок дисконтування) і майбутні зміни доходів і витрат. Крім того, такий підхід дозволяє правильно врахувати всі перетворення, заплановані в процесі трансформації.

Використання методів отримання доходу, таких як метод дисконтованого грошового потоку (DCF), метод капіталізації доходу, метод економічної доданої вартості (EVA), метод доданої вартості власного капіталу

Таблиця 1

**Фактори, що впливають на розмір інвестиційної вартості організації
за видами трансформаційних процесів**

Форми структурних перетворень	Фактори зміни вартості
Стратегії	
Розвиток бізнесу	Сума доходу від реалізації продукції. Обсяг капітальних вкладень. Вартість залучення капіталу. Структура інвестованого капіталу. Темп розвитку бізнесу.
Зменшення обсягів діяльності	Витрати на виробництва і реалізацію продукції. Зменшення вартості діяльності. Цінова політика. Зміни корпоративної заборгованості. Потреба в оборотному капіталі. Структура інвестованого капіталу.
Напрями	
Поліпшення фінансово-господарської діяльності	Розмір виручки від реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції. Зміни корпоративної заборгованості. Обсяг капітальних вкладень. Вартість залучення капіталу. Темп зростання бізнесу
Удосконалення організаційної структури	Величина собівартості реалізованої продукції. Вартість залучення капіталу. Темп зростання бізнесу. Потреба в оборотному капіталі.
Удосконалення системи менеджменту	Зміна заборгованості організації. Потреба в оборотному капіталі. Вартість залучення капіталу. Темп зростання бізнесу.
Типи	
Реструктуризація активів	Потреба в оборотному капіталі. Обсяг капітальних вкладень. Собівартість реалізованої продукції. Темп зростання бізнесу.
Реструктуризація зобов'язань	Зміна заборгованості організації. Потреба в оборотному капіталі. Структура інвестованого капіталу.
Реструктуризація капіталу	Обсяг капітальних вкладень. Вартість залучення капіталу. Структура інвестованого капіталу.
Реструктуризація виробничої сфери	Розмір виручки від реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції. Обсяг капітальних вкладень. Структура інвестованого капіталу. Темп зростання бізнесу.
Реструктуризація системи управління	Зміна заборгованості підприємства. Потреба в оборотному капіталі. Вартість залучення капіталу. Темп зростання бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 7]

(SVA), метод Едвардса-Белла-Олсона. Модель (EVO) дозволяє зробити висновок, що метод DCF є найбільш придатним для визначення інвестиційної вартості у процесі трансформації організації, оскільки враховує можливості розвитку бізнесу в прогнозованому періоді та відображає найбільшу кількість факторів, що впливають на інвестиційну вартість організації. Насправді методи EVA, EVO і SVA є окремими прикладами методу DCF, і при оцінці вартості організації можна виділити інші характеристики, необхідні для визначення вартості інвестицій. Відповідно до методу DCF фактор витрат – це будь-яка змінна, яка впливає на складові формули розрахунку, тобто на суму грошових потоків і ставку дисконту [8].

Добре обґрунтована стратегія структурних перетворень дозволяє вибрати керовані фактори, які мають потенціал для збільшення інвестиційної вартості (табл. 1), тобто визначити внутрішні та зовнішні резерви організації, «тригери» вартості на даний момент, тому що вплив різних факторів на інвестиційну вартість організації не є однаковим.

Крім того, для окремих напрямків і типів структурних перетворень необхідно визначити, як змінюється вартість у зв'язку зі зміною окремих факторів.

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів зазначено, що можливість реалізації трансформаційних процесів виникає тоді, коли існує різниця між вартістю, яку організація має на даний момент (поточна вартість), і потенційна цінність, яка може бути досягнута, якщо зміниться декілька обставин, існує ціннісний розрив. Тому можливі варіанти трансформаційних процесів в організації слід перевіряти за допомогою моделі DCF. Підготовлені пропозиції щодо досягнення цільового значення інвестиційної вартості організації доцільно оформляти «як годиться» у вигляді організаційного проекту трансформаційних процесів.

Висновки. Отже, ефект від використання методології розробки організаційного проекту буде полягати у підвищенні ефективності діяльності організації та вирішенні її соціальних, організаційних, економічних, технічних і фінансових проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами: навч. посібник. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
2. Корж Н. В., Мартинова Л. Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація та фінансування. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 285–294.
3. Тарасенко Л. О. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 148–157.
4. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2> (дата звернення: 27.02.2024).
5. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 34–39.
6. Кривов'язюк І. В., Бурбан О. В. Економічна сутність поняття «вартість підприємства» та детермінанти її зростання. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 99–104.
7. Пустовіт О., Гладис А., Бойко І. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3(84). С. 66–76.
8. Панченко М. О., Бровкова О. Г. Використання методу функціонально-вартісного аналізу в системі менеджменту якості. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4(20). С. 96–100.

REFERENCES:

1. Mazur N. A., Semenets I. V. (2017) *Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk* [Management of Changes educational guide]. Kamianets Podilsk: LLC «Drukarnia «Ruta», 166 p. (in Ukrainian)
2. Korzh N. V., Martynova L. B. (2020) *Upravlinskyi potentsial yak antetsedent kapitalu pidpriemstva: transformatsiia ta finansuvannia* [Management potential as an antecedent of enterprise capital: transformation and financing]. *Economics and management organization*, vol. 4 (40), pp. 285–294.
3. Tarasenko L. O. (2019) *Efektivnist diialnosti pidpriemstva: sutnist, henezys, zmist pidkhodiv* [Effectiveness of enterprise activity: essence, genesis, content of approaches]. *Finance, accounting, banks*, vol. 1 (24), pp. 148–157.

4. Terletska Yu. (2023) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu [Management of enterprise development in conditions of digital business transformation]. *Economy and society*, № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2> (accessed February 27, 2024).
5. Fedotova T. A. (2022) Fundamentalnyi analiz rozvytku personalu v systemi rozrobky efektyvnoho mekhanizmu vykorystannia vnutrishnoho potentsialu pidpriemstva [Fundamental analysis of personnel development in the system of developing an effective mechanism for using the internal potential of the enterprise]. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, vol. 3 (126), pp. 34–39.
6. Kryvovyazyuk I., Burban A. (2020) Ekonomichna sutnist poniattia "vartist pidpriemstva" ta determinanty yii zrostannia [Economic essence of "enterprise value" concept and its growth determinants]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 99–104.
7. Pustovit O., Hladysh A., Boiko I. (2023) Konsaltnyh yak efektyvnyi instrument rozvytku biznesu v Ukraini [Consulting as an effective tool for business development in Ukraine]. *Development of transport management and management methods*, № 3(84), pp. 66–76.
8. Panchenko M. O., Brovkova O. G. (2015) Vykorystannia metodu funktsionalno-vartistnoho analizu v systemi menedzhmentu yakosti [Using the method of functional cost analysis in the quality management system]. *Economy: realities of time*, № 4(20), pp. 96–100.