

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66>

УДК 330.13:334.716

ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

VALUE-ORIENTED APPROACH TO ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Бей Ганна Вадимівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6367-3494>

Синиченко Анжеліка Валеріївна

старший викладач кафедри,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-5502>

Bei Hanna, Synychenko Angelika
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті охарактеризовано сутність ціннісно-орієнтованого управління підприємством. Розроблена структурно-логічна схема зростання цінності підприємства, яка відображає взаємозв'язок між цілями зростання цінності підприємства, факторами, які забезпечують моделювання стратегічних альтернатив управління розвитком підприємства та стратегією зростання цінностей підприємства. Визначено основні етапи формування ціннісно-орієнтованого управління та особливості їх здійснення з урахуванням ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. Розроблена компонентна модель ціннісно-орієнтованого управління підприємством, особливість якої полягає в синергізації детермінантів ціннісно-орієнтованого управління на кожному етапі створення цінності підприємства з урахуванням його ресурсів, можливостей, здібностей та компетенцій.

Ключові слова: підприємство, цінність, ціннісно-орієнтоване управління, розвиток, модель.

The article describes the essence of value-oriented enterprise management, which is considered as a process of harmonious combination of investment management, development strategies and enterprise value creation. It has been proven that the need to use value-oriented management of enterprise development is determined, first of all, by strategic changes in the external environment of its operation, as well as the need to transform the structure and nature of enterprise management, aimed at creating competitive advantages and increasing the efficiency of management decisions. A structural and logical diagram of the growth of enterprise value has been developed, reflecting the relationship between the goals of increasing the value of the enterprise, the factors for the growth of this value and the strategy for increasing the value of the enterprise. The use of the proposed structural and logical diagram provides modeling of strategic alternatives for managing the development of an enterprise, contributes to the optimization of management decisions aimed at achieving the goals of the enterprise in creating its value. The main stages of the formation of value-oriented management and the features of their implementation are identified, which include a system of factors influencing the creation of enterprise value; projects and programs aimed at increasing the efficiency of the enterprise; selection of tools for creating enterprise value and control over the solution of assigned tasks. A component model of value-oriented enterprise management has been developed, the peculiarity of which is the synergization of the determinants of value-oriented management and their influence on the creation of enterprise value at each stage of its development, as well as the identification of the main basic components that ensure the creation of enterprise value, namely: enterprise resources and its potential; the ability of the enterprise to implement a project to develop the value of the enterprise; abilities and competencies to optimize management decisions to develop enterprise value.

Keywords: enterprise, value, value-oriented management, development, model.

Постановка проблеми. Незадовільний стан розвитку споживчого ринку в Україні, обумовлений падінням випуску продук-

ції переробної промисловості, зменшенням попиту на продукцію, уповільненням темпу впровадження інновацій в процеси вироб-

ництва, низьким рівнем конкурентоспроможності вітчизняної продукції, свідчить про недосконалість системи управління розвитком підприємства. Зроблений умовивід базується на тому, що підприємство, як суб'єкт господарської діяльності, виступає базовою виконавчою константою, від ефективності й результативності функціонування якої залежить подальший економічний розвиток регіону, галузі, країни. З цього погляду, одним з першочергових завдань є удосконалення теоретичних основ управління розвитком підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Результати дослідження проблем управління розвитком підприємства висвітлюють в своїх наукових працях такі українські та зарубіжні вчені: Д. Бас [1], Н. Ващенко [2], Н. Касьянова [3], В. Молоканова [4] О. Раєвнева [5], І. Філіпшин [6], І. Хвостіна [7] О. Ястремська [8], та ін.

Проведений контент аналіз наукових праць [1-12] доводить, що науковці достатньо велику увагу приділяють визначенню сутності дефініціям «розвиток підприємства», «управління розвитком підприємства»; визначають фактори впливу на управління розвитком підприємства; пропонують науко-методичні підходи до розробки та реалізації стратегії умовах поточного й оперативного планування. Проте, незважаючи на значний внесок вчених в збагачення теорії і практики управління розвитком підприємства, питання щодо ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства залишаються недостатньо висвітленими в наукових працях і потребують більш поглибленого дослідження.

Розглядаючи управління як систему взаємовідносин між власниками, керівництвом, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами споживчого ринку товарів та послуг, доцільно звернути увагу на важливість урахування ідентифікації зав'язків між цінностями споживача/клієнта та атрибутами товарів та/або послуг. Саме урахування особистих цінностей впливають на ефективність прийняття рішень на всіх рівнях організаційної структури управління підприємством й доводить доцільність впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління та реалізація його основних завдань.

Ціннісно-орієнтована модель управління підприємством, яка виникла у США в 80-ті роки ХХ ст., є відносно новою у порівнянні з попередніми: оптимізацією доходів, мінімізацією витрат, максимізацією прибутку.

Основна частина методичних розробок, що забезпечують процес цього управління створена за результатами дослідження діяльності зарубіжних підприємств. Це потребує їх відповідної адаптації та удосконалення з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів господарсько-фінансової діяльності вітчизняних підприємств. Не дивлячись на наукові публікації з питань ціннісно-орієнтованого менеджменту, в них відсутня чітка систематизація послідовності етапів його здійснення на підприємстві. Практично всі науковці та практики, що працюють у даній галузі, виокремлюють основні проблеми та пропонують напрями їх розв'язання без віддзеркалення їх взаємозв'язку та взаємообумовленості.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в узагальненні та уточненні теоретичних положень й розробці практичних рекомендацій щодо впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства.

При проведенні дослідження використано наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених, таких як Н. Касьянова [3], І. Хвостіна [7], О. Ястремська [8], В. Пастухова [9], О. Ткачук [10], О. Замазій [11], Н. Аванесова [12] та ін. Теоретико-методологічною базою проведеного дослідження виступили принципи і методи наукового дослідження, використання яких дозволили розробити науково-методологічний підхід до ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. При вирішенні поставлених задач дослідження, розглянутих у статті, використовувались різні методи, зокрема, загальнонаукові: порівняльний аналіз, теоретичне узагальнення причинно-наслідкових зв'язків; методи наукової абстракції та узагальнень; метод контент-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В концепції сталого розвитку економіки серед факторів, що визначають досягнення бажаного результату діяльності підприємства, виокремлено значущість цінності людей, які взаємодіють між собою в контексті соціально-трудова відносин на підприємстві. Урахування цінностей, їх трансформації під впливом стратегічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства визначає характер організації управління, ефективність управлінських рішень і, як наслідок, забезпечує досягнення поставлених цілей підприємства.

В рамках ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства важливим є не

тільки врахування факторів впливу та трансформаційних змін зовнішнього середовища, а й побудова структурно-логічних ланцюжків зростання цінності підприємства в результаті обґрунтування ефективних стратегічно важливих управлінських рішень та їх реалізації (рис. 1).

Здійснення ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві передбачає такі етапи: підготовчий; оцінка фундаментальної та ринкової цінності підприємства; формування системи факторів створення цінності; обґрунтування проектів покращення бізнесу та вибір інструментів забезпечення формування цінності; реалізація, контроль та коригування завдань формування цінності підприємства (рис. 2).

Підготовчий етап ціннісно-орієнтованого управління передбачає, перш за все, вибір динаміки цінності підприємства для власників як ключового показника, що забезпечує комплексну оцінку ефективності його діяльності. На цьому етапі проводиться оцінювання внутрішньої та загально-економічної цінності підприємства. Внутрішня цінність підприємства є характеристикою, яка визначається показниками ефективності діяльності підприємства.

Під загальною соціально-економічною цінністю підприємства розуміється корисність його продукції, робіт та послуг для споживачів.

У свою чергу, корисність підприємства включає всю гамму наданих споживачам матеріальних, моральних та соціальних благ. Інтегральними показниками загальної соціально-економічної цінності підприємства є показники доходу, який може бути отриманий підприємством у нормальних умовах організації праці та виробництва продукції.

Одним із завдань ціннісно-орієнтованого управління є забезпечення максимального наближення внутрішньої та загально-економічної цінності підприємства. Це буде сприяти запобіганню міграції капіталу до більш інвестиційно-привабливих підприємств.

Другий етап ціннісно-орієнтованого управління передбачає формування системи факторів створення цінності підприємства. Систематизація факторів створення цінності здійснюється за результатами аналізу відповідності ринкової капіталізації та фундаментальної цінності підприємства, встановлення основних причин зміни його структурно складових бізнес-процесів та організаційної структури управління.

Підґрунтям систематизації факторів створення цінності підприємства є розуміння механізму її формування та врахування таких основних принципів: прямого взаємозв'язку з створенням цінності підприємства та придатності до необхідної деталізації з метою дове-

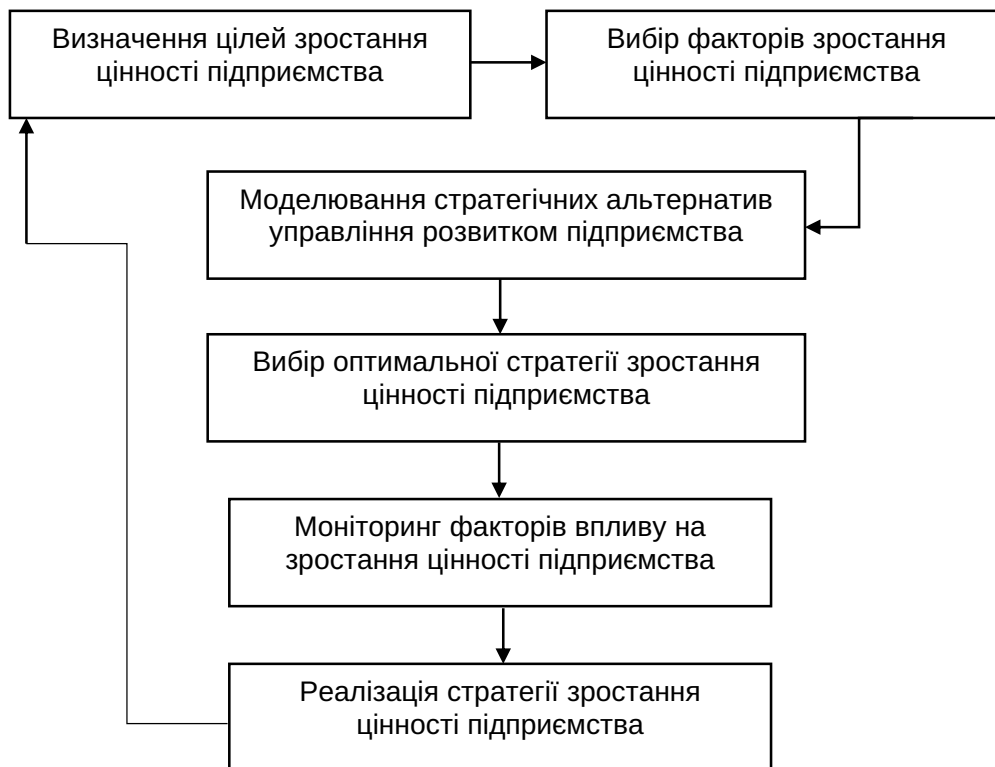


Рис. 1. Структурно-логічна схема зростання цінності підприємства



Рис. 2. Етапна схема ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві

дення до всіх ієрархічних рівнів підприємства; взаємозв'язку факторів створення цінності з фінансовими та операційними ключовими показниками діяльності підприємства; віддзеркалення системою факторів результатів поточної діяльності та довгострокових перспектив розвитку підприємства.

Вимірниками впливу основних факторів на зміну цінності підприємства є ключові показники його діяльності, які визначаються в цілому для всього підприємства та окремих його структурних підрозділів. Кожен підрозділ підприємства в межах загально корпоративної системи, повинен мати свій набір факторів та ключових показників, що враховує його специфічні параметри. При цьому має бути виваженим підхід до встановлення кількості таких показників. Для окремих підрозділів підприємства вона має бути обмеженою з метою забезпечення їх моніторингу як допоміжних діагностичних критеріїв в межах загального механізму створення цінності. В практиці визначена кількість ключових показників діяльності коливається в межах від 5 до 20. При перевищенні верхньої межі підприємство може зіткнутися з проблемою пріоритетності показників.

На етапі обґрунтування проєктів покращення бізнесу та вибору інструментів забезпечення формування цінності з урахуванням стратегічних змін, обґрунтовуються альтернативи розвитку діючого підприємства, спрямованих на нарощення його цінності. Такі альтернативи передбачають вплив на основні детермінанти цінності підприємства.

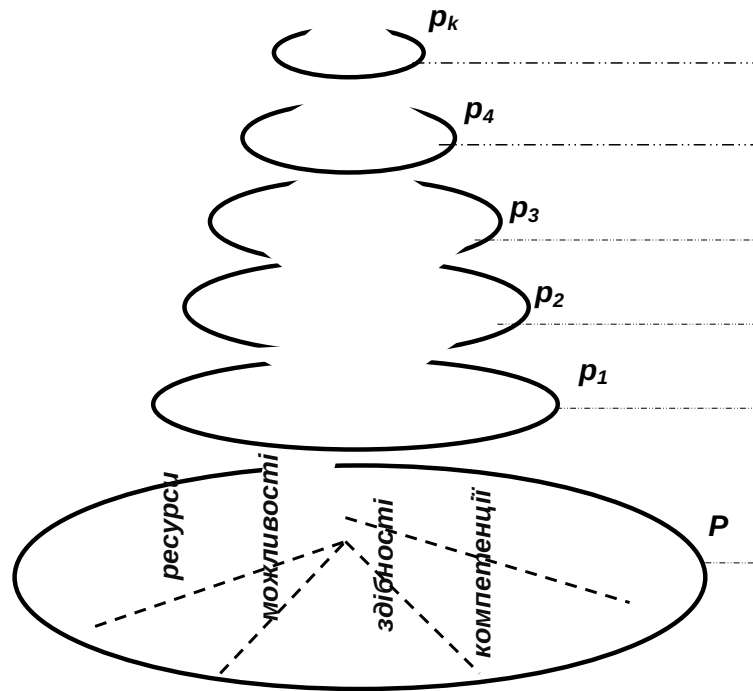
Для подальшого збільшення цінності підприємства запропоновано модель ціннісно-

орієнтованого управління (рис. 3), використання якої детермінує всі особливості взаємодій як усередині, так і зовні.

Цільове спрямування в процесі ціннісно-орієнтованого управління визначається конкретними цілями, які постійно коригуються в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства відповідно до кожного цільового орієнтира. Керівництво оцінює стратегічний потенціал і розробляє відповідну стратегію управління ним, яка є засобом досягнення поставлених цільових орієнтирів. Слід відзначити, що стратегічний потенціал підприємства є сукупністю взаємопов'язаних ресурсів, які має в розпорядженні підприємство і які мають велике значення для досягнення стратегічних цілей та оцінки можливостей його максимальної реалізації, виходячи із прогнозованих умов бізнес-середовища.

Ціннісно-орієнтоване управління підприємства здійснюється системно у контексті взаємозв'язку із цілями, внутрішніми факторами та умовами бізнес-середовища. Цінність підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів визначається потенційними можливостями підприємства. Можливість системи ресурсів створювати бажаний результат для підприємства відокремлює таку рису як мобілізація його базових елементів під час здійснення ціннісно-орієнтованого управління. Такий підхід дозволяє виділити кілька типових моделей створення цінності: багатоланкові, інтенсивні та моделі-посередники.

Багатоланкова модель розглядається як базис, і є модель Портера в чистому вигляді. Логіка взаємозв'язку операцій у такій моделі є



де p_1, p_2, p_3, p_4, p_5 – детермінанти ціннісно-орієнтованого управління на кожному етапі створення цінності підприємства

Рис. 3. Компонентна модель ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємством

послідовною, тобто одна операція слідує відразу за іншою без винятків. Щодо інтенсивних моделей, то ланцюжок цінності створюється завдяки мобілізації робочого персоналу та процесів, які вони здійснюють, з метою задовольнити потреби споживача. При цьому їх потреби будуть різного характеру і мати абсолютно не схожу проблематику. Наприклад, до інститутів, ланцюжок цінності яких формується на основі інтенсивної моделі, можна віднести поліклініки, університети та коледжі, консалтингові фірми. Якщо розглядати поліклініку, то справді: кожен пацієнт приходить з індивідуальною проблемою, і лікування конкретного пацієнта неможливо здійснити строго за певним алгоритмом. На кожного пацієнта заводиться карта, яка служить деяким інтерфейсом, що дозволяє обмінюватись інформацією між лікарями.

Якщо говорити про створення цінності мережного типу, то її використовують компанії, націлені на здійснення посередницьких послуг своїм клієнтам через забезпечення мережевої взаємодії. Прикладами таких компаній можуть бути мобільні оператори, які здійснюють можливість комунікації своїх клієнтів, інтернет-провайдери, комерційні банки та страхові компанії.

При обґрунтуванні напрямів зміни цінності підприємства та їх взаємозв'язку з ключовими показниками його діяльності доцільним є враховувати представлені в спеціальній економічній літературі підходи: А. Дамодарана (виокремлює 4 способи створення цінності на основі управління грошовими потоками), Т. Коупленда (передбачає врахування поточної та потенційної цінності компанії на основі пентаграми реструктуризації), К. Уолша (обґрунтовує рівняння збалансованого росту підприємства), І. Єгерова (характеризує взаємозв'язок операційного циклу підприємства та зміни його цінності) та ін. [11].

За характеристикою окремих авторів, створення цінності підприємства пов'язано з неперервною інноваційною діяльністю [3]. Пошук та реалізація покращень бізнесу здійснюється в перебігу використання таких інструментів: бенчмаркінгу, реінжинірингу, аутсорсингу, субконтрактації та ін.

Формування цінності підприємства забезпечується засобом якісної реалізації обґрунтованих покращень бізнес-процесів підприємства, контролю та коригування завдань щодо її зміни. В перебігу цього етапу крім реалізації основних завдань, передбачається виявлення недоліків в інформаційному, мето-

дичному, програмному та кадровому забезпеченні управлінського процесу; перегляд системи факторів та ключових показників діяльності підприємства.

Висновки. Доцільність використання ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства зумовлено, перш за все стратегічними змінами довкілля його функціонування, які характеризуються соціально-економічними трансформаціями системи управління на всіх рівнях: країни, регіону, підприємства.

Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства передбачає

взаємозв'язок між цілями зростання цінності підприємства, факторами, які забезпечують моделювання стратегічних альтернатив управління розвитком підприємства та стратегією зростання цінностей підприємства.

Базовими компонентами моделі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємством, що забезпечують створення цінності підприємства є ресурси підприємства та його потенціал; можливості підприємства для реалізації проекту розвитку цінності підприємства; здібності та компетенції для оптимізації управлінських рішень щодо розвитку цінності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бас Д. В. Методи ціннісно-орієнтованого управління арт-проектами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2019. № 2. С. 107–115.
2. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
3. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
4. Молоканова В. М. Упровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту в сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 5(11). С. 5–18.
5. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
6. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2 (12). Т. 3. С. 39–44.
7. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
8. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214–226.
9. Пастухова В. В. Назаренко Н.С. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
10. Ткачук О. М. Обґрунтування управлінських рішень підприємства на стадії зростання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 232–237.
11. Замазій О. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії. Хмельницький : ХНУ, 2015. 334 с.
12. Аванесова Н. Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16(1). С. 6–10.

REFERENCES:

1. Bas V. (2019) Metody tsinnisno-orientovanoho upravlinnya art-proektamy [Methods of value-oriented art project management]. *Visnyk Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, no. 2, pp. 107–115.
2. Vashchenko N. (2014) Obgruntuvannya kontseptsiyi upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Justification of the concept of enterprise development management]. *Akademichnyy ohlyad*, no. 1, pp. 94–112.
3. Kasianova N. (2011) Upravlinnia rozvytkom pidpryyemstva na osnovi kumuliatyvnoho pidkhodu: kontseptsiia, modeli ta metody [Enterprise Development Management Based on a Cumulative Approach: Concepts, Models and Methods]. Donetsk: SPD Kupriyanov V. S., 374 p. (in Ukrainian)
4. Molokanova V. (2018) Uprovadzhennya tsinnisno-orientovanoho proektnoho menedzhmentu v sferi derzhavnoho upravlinnya. [Implementation of value-oriented project management in the field of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*, no. 5(11), pp. 5–18.

5. Rayevneva O. (2008) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models] monohrafiya [a monograph]. Kharkiv: VD "INZHEK", 632 p. (in Ukrainian).
6. Filipishyn, I. (2015) Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pid pryyemstv: pidkhody ta metodolohiia [Industrial Enterprise Development Management: Approaches and Methodology]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 3, no. 2(12), pp. 39–44.
7. Khvostina I. (2015) Mekhanizm upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [The mechanism of managing the development of the company] *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 1, pp. 30–33.
8. Yastrems'ka O., Yastrems'ka O. (2020) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv: utochnennya teoretychnykh polozhen' [Management of enterprise development: clarification of theoretical provisions] *Problemy ekonomiky*, no. 1(43), pp. 214–226.
9. Pastukhova V. (2002) Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist' [Strategic management of the enterprise: philosophy, politics, effectiveness] monohrafiya [a monograph]. Kyiv: KNTEU, 302 p. (in Ukrainian)
10. Tkachuk O., Nazarenko N. (2012) Obgruntuvannya upravlins'kykh rishen' pidpryyemstva na stadiyi zrostan-nya [Justification of management decisions of the enterprise at the stage of growth]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 38, pp. 232–237.
11. Zamazyi O.V. (2015) Tsinnisno-oriyentovane upravlinnya pidpryyemstvom: kontseptsiyi, tekhnolohiyi, stratehiyi [Value-oriented enterprise management: concepts, technologies, strategies] monohrafiya [a monograph]. Khmel'nyts'kyy : KHNU. 334 p. (in Ukrainian)
12. Avanesova N. (2017) Suchasni tendentsiyi doslidzhennya modeley stratehichnoho upravlinnya pidpryyem- stvom [Modern research trends of strategic enterprise management models] *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho nat- sional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 16(1), pp. 6–10.