

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

БОЙКО М., к. е. н., докторант кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу КНТЕУ

Складність нинішнього економічного періоду зумовлює наукові дискусії щодо перспективних концепцій управління та моделей економічного розвитку. Незважаючи на достатній досвід щодо використання методичних підходів як для дослідження й опису процесів та явищ, так

© Бойко М., 2009

і вирішення важливих проблем управління, актуальною науковою проблемою є формування концепцій управління, які б відображали процеси глобалізації, інтелектуалізації та інформатизації економіки, її інноваційного спрямування. При цьому методологічна основа сучасних управлінських концепцій повинна формуватися з урахуванням різновекторних соціально-економічних тенденцій. Як зазначає В. Панков, об'єктивно необхідним є перехід до нової ідеології корпоративного стратегічного менеджменту як комплексно-цільової системи управління на підставі концепції ціннісного підходу, що передбачає підпорядкування всіх підпроцесів функціонального і лінійного управління пріоритетним цілям створення граничної корисності, визначення потенційних інтересів і формування потреб замовників, розвитку бізнесу в напрямі створення майбутніх ринків збуту [1]. Російські науковці наголошують, що управління в будь-якому історичному періоді буде неефективним за відсутності комплексного ціннісного вибору, встановлення цілей, загального бачення шляхів і механізмів досягнення поставлених завдань [2]. У цьому сенсі система управління повинна бути спрямована на максимізацію цінності підприємства для соціо-економічної системи. Ця необхідність розуміється і розділяється як науковим співтовариством, так і практикуючими менеджерами, вона знайшла своє втілення у ціннісно орієнтованому підході до управління, який зайняв належне місце в теорії та практиці стратегічного управління, сприйнятий академічним і бізнес-співтовариством й усе більше поширюється на практиці.

Базисні ідеї та вагомні теоретичні положення, які визначають формат розвитку ціннісно орієнтованого управління знайшли відображення у працях українських та російських вчених: Д. Волкова, І. Івашковської, О. Мендрула, В. Панкова, С. Полонського, В. Якуніна [1–6] та ін. Серед зарубіжних науковців, які досліджували проблематику ціннісно орієнтованого управління, слід відзначити Г. Арнольда, Л. Баруха, А. Дамодарана, Г. Ешурта, Р. Каплана, Т. Коупленда [7–12] та ін.

Науковцями представлено ідеї економічного базису ціннісно орієнтованого управління та концептуально визначено, що фундаментальною метою розвитку та функціонування суб'єкта підприємницької діяльності є побудова ефективної системи управління, орієнтованої на досягнення максимізації найбільш ймовірної його цінності в довгостроковому аспекті, що втілюється у ціннісно орієнтованому управлінні. При цьому в наукових працях, присвячених питанням визначення цінності підприємств для соціо-економічної системи, виокремлено два базових підходи. Перший визначає, що основною метою є максимізація цінності для власників, відповідно цільова функція підприємства є однофакторною. Другий підхід, ґрунтуючись на теорії "зацікавлених сторін", припускає, що ця цільова управлінська функція суб'єкта господарської діяльності є багатофакторною. Крім того, у багатьох випадках дослідження стосуються вибору управлінського

інструментарію лише для оцінки ринкової вартості підприємства. За таких умов підвищується значущість визначення методологічних і парадигмально-гносеологічних основ ціннісно орієнтованого управління, системна методологія якого базується на "економічному погляді" на бізнес із класичної політекономії, а його предметне поле та теоретико-методологічні особливості сформовані у 80–90 роках ХХ ст. У зарубіжних джерелах концепція репрезентована як *Value-Based Management* (VBM), а її засновником виступає А. Раппопорт, який представив концепцію VBM як універсальну всеосяжну систему управління організацією, що містить чотири основні елементи [13]:

- *оцінювання* припускає вибір моделі та процедур визначення цінності організації для власників, моніторинг її зміни, визначення механізмів створення нової цінності;
- *стратегія* обґрунтовує та визначає заходи, які спрямовані на досягнення цільової установки – підвищення цінності організації для її власників. Отже, VBM може розглядатися як окремий напрям стратегічного управління;
- *фінанси* визначають фактори, що створюють цінність організації, із них виокремлюють ключові для кожного підрозділу окремо і для всієї організації в цілому. Цінність організації створюється лише тоді, коли доходи від інвестування перевищують витрати на вкладений капітал;
- *корпоративне управління* спрямоване на вирішення завдань погодження інтересів власників і менеджерів, обґрунтування системи вимірювання і матеріального заохочення, стимулювання діяльності співробітників і вищого менеджменту організації.

Інші ключові елементи концепції VBM обґрунтував Г. Арнольд [13]:

- довгостроковий добробут акціонерів (власників);
- цінність для акціонерів створюється тільки за умови, що віддача на вкладені кошти перевищує їх альтернативну вартість;
- система матеріального стимулювання повинна бути пов'язана із внутрішніми показниками, які використовуються для прогнозування й оцінювання результатів діяльності та інформують менеджерів про ступінь досягнення основної мети щодо довгострокового добробуту акціонерів (власників). Зовнішні показники діяльності організації повинні надавати можливість прозоро і правильно оцінювати досягнутий результат і відображати потенціал щодо створення цінності в майбутньому.

На противагу викладеним вище трактуванням, А. Мертенс виділив слабкі моменти концепції VBM: *по-перше*, вартість бізнесу вкрай важко оцінити об'єктивно, оскільки використовуються прогнозні дані про майбутні доходи; *по-друге*, ринкова ціна акцій точно відображає вартість акціонерного капіталу організації тільки в умовах досконалого

та інформаційно ефективного фінансового ринку; *по-третє*, механізми, що пов'язують добробут менеджерів із ринковою вартістю організації не завжди ефективні, оскільки менеджери можуть маніпулювати інформацією; *по-четверте*, власники не завжди зацікавлені в підвищенні вартості бізнесу, оскільки економічні цілі деяких власників можуть бути обмежені лише поточним споживанням, а не збільшенням вартості в довгостроковій перспективі; *по-п'яте*, рішення, що підвищують вартість бізнесу, не завжди є суспільно ефективними. Бажаючи збільшити прибуток, організації можуть прагнути до монопольної влади над ринком, зниження податкових платежів, що не відповідає суспільним інтересам [14]. Подібну думку висловлює І. Смолін: "...критерій максимізації діяльності організації, навіть з позиції лише однієї групи членів організації, не можна визнати коректним" [15].

Інші критики концепції VBM зазначають, що один, навіть інтегрований показник вартості нездатен відобразити все різноманіття діяльності організацій і стратегій управління, оскільки фінансові показники є наслідком реалізації певних управлінських дій.

Отже, методологічна обмеженість у використанні концепції VBM пов'язана з тим, що більшість тлумачень базується на теорії фінансового менеджменту. Водночас в сучасних умовах суспільного розвитку цінність суб'єкта господарської діяльності визначається як матеріальними, так і нематеріальними активами, саме тому актуальними є завдання: *по-перше*, дослідження як матеріальних, так і нематеріальних активів, що впливають на створення цінності підприємства для соціо-економічної системи; *по-друге*, вивчення впливу різних організаційних моделей побудови відносин між власниками, акціонерами, менеджерами та іншими учасниками економічних взаємовідносин на ефективність діяльності підприємства і, відповідно, на його цінність для соціо-економічної системи. Йдеться про те, що концепція управління повинна бути побудована з урахуванням технології збалансованої системи показників розвитку (*Balanced Scorecard, BSC*).

Достатньо влучно сформулював цю особливість М. Йенсен, зазначаючи, що встановлення мети довгострокової максимізації вартості бізнесу не забезпечить управління стратегією досягнення цієї мети [16]. Як зауважує В. Герасимчук: "Перевагу, потрібно надавати відкритості системному підходу, в основі якого повинні бути: *по-перше*, концепція життєвого циклу товару; *по-друге*, перелік усіх можливих операцій, що зустрічаються на підприємствах; *по-третє*, фактори зовнішнього середовища, серед яких, перш за все, слід виділити потреби споживача" [17]. Слід наголосити, що незважаючи на певну критику та неоднозначне розуміння сутності VBM, основні її положення сьогодні використовуються західноєвропейськими, канадськими, австралійськими, японськими компаніями; поступово закріплюються в практиці латиноамериканських, південноазійських, турецьких компаній [18–21].

Економічне обґрунтування ціннісно орієнтованого управління базується на тому, що змістовна параметризація полягає у визначенні стратегічних управлінських завдань щодо максимізації цінності підприємства для всіх складових соціо-економічної системи, а різноаспектне оцінювання ключових факторів нарощування цінності є основою управління підприємством. Отже, інтегруюча сутність ціннісно орієнтованого управління полягає в забезпеченні управлінського балансу між такими функціями, як інноваційна, компетентнісна, виробничо-технологічна, інституційна, соціальна, екологічна тощо. Цей аргумент корелює з тим, що тенденції глобалізації та посилення інституційних правил ведення бізнесу (застосування міжнародних екологічних і соціальних стандартів, використання практики корпоративної соціальної відповідальності) обумовлюють рішення підприємствами завдань щодо оцінювання ролі кількісних та якісних показників в управлінському процесі, рівня їх конкурентоспроможності шляхом збільшення вартості нематеріальних активів бізнесу та безпосереднього зв'язку кількісних і якісних показників господарської діяльності з моделями оцінювання.

Таким чином можна вважати, що *ціннісно орієнтоване управління спрямоване на досягнення мети максимізації найбільш ймовірної цінності підприємства для всіх складових соціо-економічної системи у довгостроковому аспекті на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах цінності*. Надання сучасної інноваційної конфігурації цій концепції потребує визначення об'єктивного закономірного взаємозв'язку та систематизації детермінант, які обумовлюють формування і застосування ціннісно орієнтованого управління, оскільки детермінанти як фактори базового порядку: *по-перше*, визначають, найбільш істотні сторони розвитку процесу (об'єкту), тим самим виявляючи причинно-наслідкові зв'язки між різними концепціями, які відображають окремі аспекти ціннісно орієнтованого управління; *по-друге*, впливають на формування та динаміку показників діяльності підприємств, зміст і характер яких строго детермінований, що важливо при визначенні цінності підприємства для соціо-економічної системи.

Отже, для вирішення цього завдання необхідно здійснити аналіз концепцій управління, які є ключовими і найбільш значущими для створення (нарощування) цінності підприємства для соціо-економічної системи. Базуючись на такій позиції було розроблено структурно-логічний порядок визначення детермінант ціннісно орієнтованого управління туристичним підприємством, наведений на *рис. 1*.



Рис. 1. Структурно-логічний порядок визначення детермінант ціннісно орієнтованого управління підприємством

На етапі "Аналіз концепцій управління, застосування яких вирішує наукову проблему визначення детермінант ціннісно орієнтованого управління" опрацьовано інформаційну базу концепцій управління за функціональним змістом із метою обґрунтування домінуючих концепцій управління та оцінки їх адаптивності до сучасних умов господарювання. На цьому етапі зроблено висновок, що концепціями управління, які найповніше відповідають вирішенню завдання щодо визначення детермінант ціннісно орієнтованого управління підприємством є: проблемно орієнтоване, вартісно орієнтоване, процесно орієнтоване, інноваційно орієнтоване, компетентнісно орієнтоване, еколого орієнтоване й антикризове управління та бренд-менеджмент.

На етапі "Систематизація та синтез концепцій з метою виявлення зовнішніх і внутрішніх детермінант ціннісно орієнтованого управління підприємством" запропоновано конструктивну послідовність цього процесу (рис. 2). Це дозволило проаналізувати зміст, методичну сутність, практичні рекомендації концепцій управління та (на основі методики VRIO-аналізу^{*}) виокремити більше ніж 40 уза-

^{*} VRIO-аналіз: *value* – цінність; *rarity* – рідкість; *imitability* – імітованість (відтворюваність); *organization* – організованість.

гальнюючих внутрішніх та зовнішніх детермінант, які найхарактерніше відображали процес створення (нарощування) цінності підприємства для соціо-економічної системи.

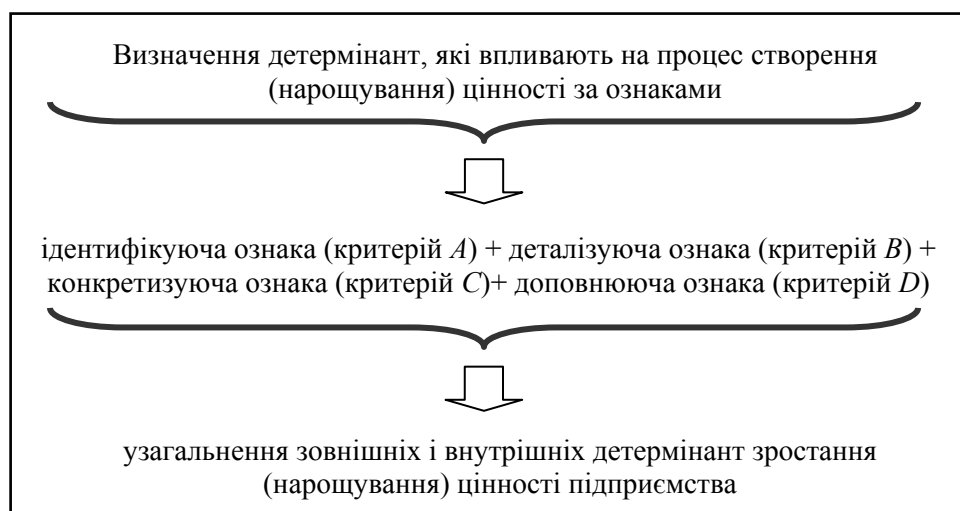


Рис. 2. Послідовність визначення детермінант, які впливають на процес створення (нарощування) цінності підприємства

На етапі "Рейтингове оцінювання детермінант ціннісно орієнтованого управління підприємством" за кожною досліджуваною концепцією здійснено:

- балове оцінювання детермінант, які відображають процес створення (нарощування) цінності підприємства для соціо-економічної системи (критерій *A* – 5 балів; критерій *B* – 3 бали; критерій *C* – 2 бали; критерій *D* – 1 бал);
- розрахунок загального (сумарного) рейтингу та середньозваженого індексу детермінант ціннісно орієнтованого управління.

Як приклад, за результатами дослідження було встановлено, що за наслідками:

- *вартісно орієнтованого управління* реалізується управлінське завдання поліпшення показників фінансової складової господарської діяльності, що проявляється у створенні фундаментальної, інвестиційної та ринкової цінності для власників і акціонерів;
- *процесно орієнтованого, інноваційно орієнтованого управління* на основі вдосконалення бізнес-процесів створюється споживча цінність товару (послуги), яка відображається в їх функціональності, корисності, унікальності та значимості для споживача;
- *компетентнісно орієнтованого управління* формуються ресурсні, комплементарні, спеціальні, інноваційні компетенції під-

приємства, які є основою створення споживчої та соціальної цінностей;

- *антикризового управління* створюється інформаційна модель для аналізу впливу факторів організаційного середовища підприємства на розвиток системних криз на підприємстві. Діагностична система взаємопов'язаних фінансових і нефінансових показників, об'єднаних у рамках ціннісно орієнтованого управління може оцінювати ступінь погіршення стану підприємства і, відповідно, фундаментальної, інвестиційної та ринкової цінності;
- *еколого орієнтованого управління* вирішується завдання визначення цінності окремого регіону для соціо-еколого-економічної системи на основі його ресурсного потенціалу та дотримання відтворювальних процесів природних ресурсів;
- *бренд-менеджменту* визначаються ключові фактори споживчого попиту та їх залежність від бренду, ділової репутації підприємства в контексті створення споживчої цінності.

Методологічні основи концептуальних положень проаналізованих концепцій управління стали інформаційною базою для встановлення певної визначеності щодо процесів створення (нарощування) цінності, цілісного розуміння ціннісно орієнтованого управління, розкриття інформаційно-створюючої ролі кожної його детермінанти та обґрунтування конкретики управлінських рішень у межах застосування ціннісно орієнтованого управління.

На етапі "Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між детермінантами ціннісно орієнтованого управління підприємством із метою емпіричної конвергенції концепцій" за результатами досліджень, проведених на попередніх етапах цієї методики, обґрунтовано: мультидетермінанти (детермінанти із найвищим рейтингом), визначальні детермінанти, детермінанти-оптимізатори, детермінанти-доповнювачі (рис. 3). Визначення критеріальної основи для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між детермінантами ціннісно орієнтованого управління тим змістовніше, чим чіткіше з урахуванням специфіки впливу згруповані детермінанти, які характеризують результативність реалізації кожної концепції. Визначення рейтингу детермінант із метою емпіричної конвергенції проаналізованих концепцій дозволило не тільки розширити методологічну основу ціннісно орієнтованого управління, а й обґрунтувати передумови визначення регулятивного потенціалу для створення (нарощування) цінності підприємства для соціо-економічної системи, оскільки детермінована за змістом основа проаналізованих концепцій управління об'єктивізувала і скоригувала досягнуті результати.

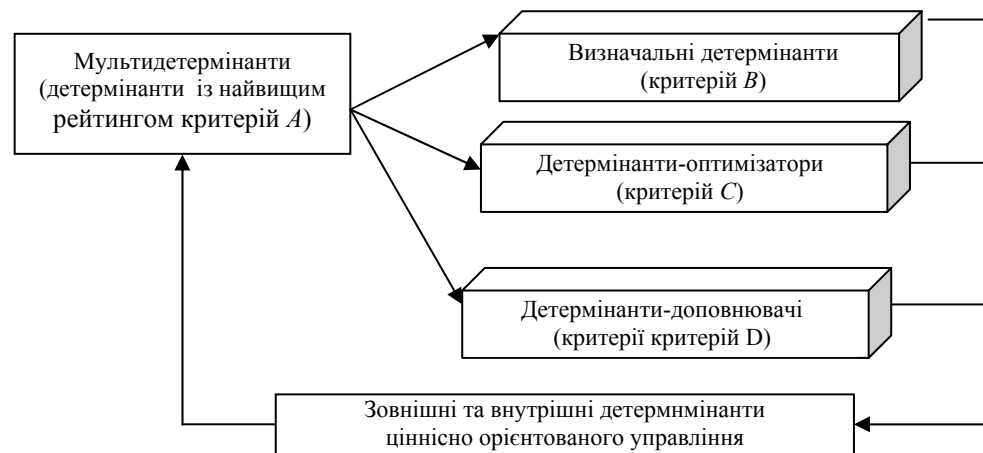


Рис. 3. Логіка групування детермінант ціннісно орієнтованого управління з метою емпіричної конвергенції досліджених концепцій управління

На основі викладеного можна констатувати:

- мультидетермінанти (детермінанти із найвищим рейтингом) визначаються на основі групування зовнішніх та внутрішніх детермінант, які залежно від характеру їх дії в певному підприємницькому середовищі і конкретний період часу обумовлюють потенціал максимізації цінності підприємства для соціо-економічної системи;
- визначальні детермінанти закладають функціональний потенціал для створення (нарощування) цінності підприємства для соціо-економічної системи;
- детермінанти-оптимізатори є найбільш дієвою рушійною силою щодо створення (нарощування) цінності підприємства для соціо-економічної системи за наслідками реалізації визначеної концепції управління у конкретному економічному середовищі;
- детермінанти-доповнювачі це ті, які не мають чітко означеного впливу на створення (нарощування) цінності підприємства для соціо-економічної системи, але мають чітку функціональну спрямованість і, відповідно, вплив на цей процес.

Отже, представлені результати досліджень щодо методологічних основ формування ціннісно орієнтованого управління можуть стати підґрунтям вивчення його потенціалу, становлення наукової бази подальшого розвитку і розроблення конкретного управлінського інструментарію для використання цієї концепції у практичній діяльності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Панков В. А.* Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика [Текст] : монография / В. А. Панков. — К. : Наук. думка, 2003. — 424 с.
2. *Якунин В. И.* Идеология экономической политики: проблема российского выбора : монография [Текст] / В. И. Якунин, В. Э. Багдасарян, С. С. Сулакшин. — М. : Научный эксперт, 2008. — 288 с.
3. *Волков Д. Л.* Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты [Текст] : монография, 2-е изд. / Д. Л. Волков ; Высш. шк. менеджмента СПбГУ. — СПб. : Изд-во "Высшая школа менеджмента" : Издат. дом. СПб. гос. ун-та, 2008. — 320 с.
4. *Ивашковская И. В.* Управление стоимостью компании: вызов российскому менеджменту [Текст] / И. В. Ивашковская // Рос. журн. менеджмента [Москва]. — 2004. — № 4. — С. 113–132.
5. *Мендрул О. Г.* Управління вартістю підприємств [Текст] : монографія / О. Г. Мендрул ; КНЕУ. — К. : КНЕУ, 2002. — 272 с.
6. *Полонский С. Ю.* Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации в условиях институциональной экономики [Текст] : монография / С. Ю. Полонский. — СПб. : Изд-во СПбГАСУ, 2007. — 233 с.
7. *Arnold G.* Tracing the development of value based management / Arnold G., Davies M. (eds) ; Value based management. Context and application. John Wiley & Sons. — N. Y., 2000.
8. *Барух Л.* Нематериальные активы. Управление, измерение, отчетность [Текст] / Л. Барух. — М. : Изд-во "Квинто-Консалтинг", 2003. — 240 с.
9. *Дамодаран А.* Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов [Текст] / А. Дамодаран. — М. : Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2008. — 1340 с.
10. *Эшуорт Г.* Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров [Текст] / Г. Эшуорт, П. Джеймс ; пер. с англ. — М. : ИФНРА-М, 2009. — 190 с.
11. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортона ; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Олимп-Бизнес, 2006. — 320 с.
12. *Коупленд Т.* Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. — М. : Олимп-Бизнес, 2008. — 576 с.
13. *Rappaport A.* Creating shareholder value : The new standard for business performance, New York / A. Rappaport. — N. Y. : The FreePress, 1998. — 205 p.
14. *Мертенс А. В.* Стоимость компаний в теории и на практике [Текст] / А. В. Мертенс // Финансовый директор. — 2002. — № 5. — С. 82–86.
15. *Смолін І. В.* Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. — 344 с.
16. *Jensen M.* Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function / M. Jensen // Journal of applied corporate finance. — № 14 (3). — P. 8–21.

ПІДПРИЄМНИЦТВО

17. Герасимчук В. Управление предприятием как социально-экономической системой: функциональный подход [Текст] / В. Герасимчук // Экономика Украины. — 2003. — № 4. — С. 12–18.
18. *Corporate governance, investor protection and performance in emerging markets* // World bank policy research working paper 2818. — 2002. — April.
19. *European corporate governance network (ECGN). The Separation of ownership and control: A survey of 7 European countries preliminary report to the European commission.* — Brussels : European corporate governance network, 1997. — Vol. 1–4.
20. *Law and finance* / La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishni R. // The journal of political economy. — 1998. — №106 (6). — P. 1113–1155.
21. *La Porta R. Corporate ownership around the world* / La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. // The journal of finance. — 1999. — № 54 (2). — P. 471–517.