

венного производства региона Автореферат дис. к.э.н.: 08.00.05 / Д.В. Ходос. - Москва 2009. - 24 с.

7. Летуновська Н. Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах / Н.Є. Летуновська // Економічний вісник Донбасу, - № 1 (35) 2014. - С. 139-147.

Бричко А.М. Адаптация инфраструктуры сельского хозяйства в современных условиях

В статье проведен анализ сущности и экономического содержания понятия «инфраструктура», показана многоаспектность и основные положения данной экономической категории. Данная характеристика инфраструктуры сельского хозяйства в современных условиях. Выделены особенности инфраструктуры сельского хозяйства, факторы, помогающие адаптироваться инфраструктуре сельского хозяйства в современных условиях.

Ключевые слова: аграрная сфера экономики, адаптация, инфраструктура, сельское хозяйство.

Brychko A.M. Adaptation of agriculture infrastructure in modern conditions

The article analyzes the essence and economic content of the term "infrastructure" shown multidimensional and main provisions of the economic category. Given the characteristic of agriculture infrastructure in modern conditions. Allocated peculiarities infrastructure, agriculture, factors that help to adapt the infrastructure of agriculture in modern conditions.

Keywords: agrarian sphere of economy, adaptation, infrastructure and agriculture.

Дата надходження до редакції: 14.02.2016 р.

Рецензент: д.е.н., професор О.П. Славкова

УДК 005.62

ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

А. І. Орехова, к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

У статті виділено підходи до розуміння сутності поняття «цінність», «ціннісно-орієнтований підхід». Обґрунтовано авторське розуміння доцільності та переваг впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління підприємством.

Ключові слова: цінність, вартість, ціннісно-орієнтоване управління, менеджмент, управління.

Постановка проблеми. Сучасний напрям розвитку економіки нашої держави суттєво змінює методи управління підприємствами. Відповідно, для зайняття домінуючої позиції на ринку керівники підприємства (власники, акціонери, менеджери) повинні переглянути головні принципи управління, предмет господарської діяльності і віддати пріоритет тим напрямам (або адаптувати їх), які мають найбільшу цінність для стейкхолдерів [1].

Сучасне економічне середовище вимагає від менеджменту компаній гнучкої поведінки, нестандартних дій та інноваційних рішень. Це обумовлено змінами, які спостерігаються останнім часом в ринковому середовищі, що призвело до нової філософії ведення бізнесу, стрижнем якої виступає ціннісна орієнтація всіх учасників ринку.

Підвищений науковий інтерес до ціннісно-орієнтованого управління формує запит до розробки теоретичних та методичних розробок щодо використання їхніх результатів у практиці управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значну увагу питанням дослідження сутності, особливостям реалізації ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством приділено в

працях І.М. Боярко, О.С. Галушко, Н.Дж. Еквілайна, А.В. Ільєнкової, В.А. Козловського, В.А. Короля, М.І. Круглова, М.В. Макаренка, Т.В. Маркіної, М.Х. Мескона, І.М. Назаренко, Т.В. Омеляненко, В.П. Паламарчука, Л.Д. Ревуцького, О.М. Сохацької, Н.П. Тарнавської, Р.А. Фатхутдінова, Р.Б. Чейза, Р.Ф. Якобса та ін.

Незважаючи на високий рівень опрацювання досліджуваних питань, залишається необхідність проведення дослідження щодо практичних аспектів впровадження концепції ціннісно-орієнтованого управління у діяльності підприємств та вдосконалення термінології з визначених питань.

Метою статті є аналіз та обґрунтування підходів до розуміння сутності економічних категорій «цінність», «ціннісно-орієнтований підхід», обґрунтування доцільності та переваг впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління підприємством.

Виклад основних результатів дослідження. В умовах фінансової кризи, в яких функціонує економіка нашої країни, вітчизняні підприємства зазнають значного впливу негативних факторів, а саме: інфляції, коливань цін, умов кредитування та ін. Особливістю управління підпри-

емством в умовах кризи є попередження та реагування на дію зовнішніх і внутрішніх чинників шляхом прийняття своєчасних, адекватних управлінських рішень. Правильність рішень, які приймаються в кризових умовах, визначаються як поінформованістю керівників про наявні та потенційні зовнішні й внутрішні загрози, так і часовим резервом, який існує для їхньої підготовки. Складність обраних систем і методів, визначених для управління підприємствами, залежить від непередбачуваності, новизни та складності оточення.

Як зазначає Галушко О.С. [2], в сучасних динамічних і висококонкурентних умовах розвитку економіки системоутворюючим чинником функціонування підприємств виступає цінність як запорука гармонізації інтересів всіх учасників економічних відносин, адже саме через її створення для споживачів та інших стейкхолдерів виробники уможливають досягнення і власних цільових орієнтирів. Це обумовлює об'єктивну потребу використання принципів ціннісно-орієнтованого підходу в діяльності компаній для формування бажаних конкурентних позицій на ринку, забезпечення довгострокової результативної діяльності.

Ціннісно-орієнтований тип економічного мислення, що притаманний західній культурі ведення бізнесу і сповідується компаніями-світовими лідерами, ще не набув належного визнання більшістю українських підприємств. Разом з тим, економічні та соціальні виклики сьогодення підтверджують беззаперечність того, що саме створення цінності виступає ключовою детермінантою стійкого й ефективного функціонування підприємств.

Теоретичні напрацювання та практичний досвід останніх років доводять, що орієнтація підприємства лише на нарощування масштабів ринкової діяльності не гарантує йому лідерських позицій та стратегічного успіху. Формування стійких конкурентних переваг стає можливим лише через трансформацію бізнес-філософії компанії, привнесення в її діяльність положень концепції створення цінності, що є запорукою гармонізації інтересів всіх учасників економічних відносин.

Важливим є також врахування специфіки діяльності компанії, особливостей її операційної системи, структури ланцюга створення цінності.

Ціннісно-орієнтована модель розвитку підприємства поступово входить у вітчизняні підручники з фінансового менеджменту, розглядається у перекладених на українську мову виданнях зарубіжних авторів.

Разом з тим, традиція застосування поняття «вартість» на пострадянському просторі чинить перешкоди щодо правильного і коректного розкриття ключової установки фінансового менеджменту. Термінологічна плутанина призводить до постійних уточнень.

Ситуація, коли категорія «цінність» підміня-

ється категорією «вартість», є досить поширеною для вітчизняних підручників з економічної теорії і політекономії [3].

Зазвичай в науковій літературі термін value в основному трактується не як «цінність», а як «вартість». В результаті виникає плутанина в поняттях. Більшість сприймають ці терміни як синоніми, які можна застосовувати в залежності від доцільності застосування. Насправді принципово важливо чітко визначати і розмежовувати ці два поняття. Питання не просто в назві, питання в суті справи.

Слід зазначити, що більшість науковців ототожнюють ці два поняття або використовують як синоніми. Вважаємо за доцільне чітко визначити та розмежувати ці поняття.

Як зазначає Паламарчук В.П. [4], під цінністю (value) компанії розуміється продуктивний потенціал компанії, що виражається в її здатності генерувати вільний грошовий потік для власників. Вимірюється цінність компанії за допомогою дисконтування очікуваного грошового потоку до моменту оцінки з урахуванням ризику, пов'язаного з невизначеністю отримання майбутніх результатів.

У фінансовій науці, як і в економічній науці в цілому, базовою змістовною одиницею є вибір, здійснюваний учасниками ринку: інвесторами, власниками підприємств, менеджментом компанії, компаніями (як системами, які прагнуть до підвищення своєї стійкості і розширеному відтворенню), ринком в цілому. Економічна наука виходить з положення, що будь-який суб'єкт ринку здійснює вибір (приймає рішення) на основі оцінки економічної вигоди. Прийняте рішення оцінюється як економічно вигідне в тому випадку, коли цінність очікуваних результатів вище цінності відкинутих альтернатив. А цінність відкинутих альтернатив являє собою вартість. Причому вартість визначає не будь-яка, а найкраща з можливих альтернатив. Таким чином, вартість - це альтернативна цінність. Примітно, що в англійській мові opportunity означає можливість, тобто opportunity cost - це витрати втрачених можливостей. Цінність і вартість - це не синоніми, а протилежні поняття, це нерозривна пара, що супроводжує прийняття будь-якого рішення [4].

Намагання здійснити чітке розмежування понять «вартість» і «цінність» було здійснене ще у 1918 році видатним українським вченим-економістом М.І. Туган-Барановським. Він зазначав, що «Наша розмовна мова володіє двома словами «цінність» і «вартість» з істотно різним значенням. Я можу, наприклад, сказати: «ця картина коштувала мені дуже мало, але ціную я її надзвичайно високо» - і кожен зрозуміє, про що йде мова. Але завдяки низькому рівню у нас теоретичних знань, сталася справді курйозна річ: наукова економічна термінологія не тільки не вдосконалила термінологію розмовної мови, а й

суттєво погіршила її і внесла в неї плутанину, якої розмовна мова позбавлена.

Серед багатьох російських економістів (особливо серед марксистів) увійшло в звичай вживати терміни «вартість» і «цінність» не як протилежні, а як тотожні поняття, синоніми. Ця згубна звичка була, мабуть, введена і закріплена, головним чином, першим російським перекладом «Капіталу» К. Маркса, де німецьке слово «Wert» було помилково переведено словом «вартість», а не «цінність». Тим часом німецька мова знає порядок з терміном «Wert» (цінність) інший термін «Kosten» (вартість), точно так же, як і англійською слово «value» (цінність) жодним чином не може бути змішуватися зі словом «cost» (вартість) ...

З усіх цих причин, російський теоретик, що розвиває теорію вартості, повинен вживати великих зусиль, щоб його читачі розуміли, про яке економічне явище йдеться і щоб останні не змішували «вартість» з «цінністю» [5].

Д. Рікардо зазначав: «Ніщо не породило так багато помилок і розбіжностей у цій науці, як саме невизначеність понять, які пов'язують зі словом вартість» [6].

Досить тривалий період часу в радянській науці відбувалося ототожнення понять «цінність» і «вартість», яке було спричинене не вірністю перекладу наукових праць іноземних економістів в 30-х роках ХХ ст.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що більшість словників з англійської, російської та української мови ідентифікують ці дві категорії, тобто value перекладають як вартість, цінність, оцінка, ціна, величина (7).

На думку Ревуцького Л.Д. [8], вартість, як показник, – це розрахункова наукова, економічна, соціальна та /або екологічно обґрунтована величина, для визначення якої розроблені та використовуються на практиці відповідні розрахункові формули, моделі та алгоритми різної складності, багатоетапності, розгорну тості. Для кожного предмету, що оцінюється, розрізняють декілька видів вартості, наприклад, нормативну (номінальну), інвестиційну, страхову, з метою оподаткування, ліквідаційну, залишкову та ін.

Войтович С.Я. [9] зазначає, що вартість – категорія трансцендентна, яка має свою таємницю, що не піддається розгадуванню. До кінця вона завжди залишається в чомусь істотно не розкритою.

Група авторів М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають цінності як важливі і значущі з погляду конкретної людини предмети, дії, спосіб життя, ідеї та як загальні переконання стосовно того, що добре, що погано або що є несуттєвим у житті [10].

Р. Блекуал, Дж. Енджел, П. Мінікард [11] вважають, що цінність – це різниця між тим, чим споживачам доведеться жертвувати (часом, грошовими або іншими ресурсами) та вигод, які вони

отримають; при цьому підприємство, що орієнтоване на споживачів повинно забезпечувати споживачів більшою цінністю, ніж конкуренти.

Р. Фатхутдінов [12] розглядає цінність як щось особливе, чим система володіє (містить у собі), прагне зберегти або мати в майбутньому (володіння нововведенням, відома торговельна марка тощо).

Отже, вартість у фінансовому менеджменті – це витрати. При чому, не тільки у вигляді відсотка їх певного рівня, а й безпосередньо у грошових одиницях. Там, де має місце витратна природа, застосовується термін «вартість». Статті активів балансу не відображають ніяких вигод і корисності для власників, тому їх сукупні залишки мають назву балансова вартість фірми.

Цінністю компанії можна вважати інтерес і його грошовий вимір, який формують в своїй уяві реальні або потенційні її власники. Інтересом власника в діяльності будь-якої фірми, в першу чергу, виступає доступ до її грошових потоків. Отже, сумарні грошові потоки втілюють у собі корисність від володіння нею, а значить виступають мірилом її цінності. Варто зауважити, що корисність від володіння певною фірмою може проявлятися не тільки у вигляді доступу до грошових потоків. Інтерес щодо власності може мати стимули некомерційного характеру.

Таким чином, можна констатувати, що категорія «цінність» стосується висвітлення сутності чи корисності економічного об'єкта, а термін «вартість» – оцінки витратної його сутності, а отже, ціннісно-орієнтований підхід до управління – це цілеспрямований процес, направлений на зростання цінності компанії як для власників і інвесторів компанії, так і для працівників, контрагентів та суспільства, та підвищення її ринкової вартості шляхом реалізації потенціалу конкурентних переваг, пов'язаних з наявними активами організації.

Концепція управління компанією, цільовою функцією якої є зростання її цінності (англ. Value-Based Management, VBM), є органічним поєднанням корпоративних фінансів і стратегічного менеджменту.

Впровадження принципів ціннісно-орієнтованого управління може стати для компанії потужним знаряддям досягнення поставлених цілей. Однак, зазвичай, проголошені цілі визначаються скоріше не економічними критеріями, а бухгалтерськими показниками, такими як прибуток у розрахунку на акцію. Так само і цілі, що встановлюються «для внутрішнього користування», часом не мають нічого спільного з повсякденними завданнями працівників компанії. В організації, що прагне створювати цінність, цільові установки повинні поєднувати в собі чіткі декларації про наміри з кількісними індикаторами створення цінності.

Аналізуючи ключові аспекти впровадження

системи VBM у діяльність підприємства, слід конкретизувати перелік її основних елементів і виділити з них такі:

– стратегічне планування – процес інтеграції ціннісно-орієнтованого управління в систему менеджменту підприємства охоплює усі сторони його діяльності та потребує значних часових рамок, тому необхідно формувати генеральні цілі з їх розбивкою у часі та за підрозділами;

– організаційне забезпечення – система VBM потребує максимального рівня інтегрованості різних рівнів і підрозділів організаційної структури підприємства з метою досягнення оптимальності розподілу генеральних цілей компанії;

– навчання і розвиток персоналу – важливе значення має усвідомлення ідеї ціннісно-орієнтованого управління працівниками реалізації та правильне розуміння ними поставлених завдань, пов'язаних з її впровадженням. Окрім того, персонал організації являє собою вагомий стратегічний ресурс формування її цінності в умовах конкурентної ринкової економіки;

– інвестиційна діяльність – нарощення цінності підприємства неможливо без наявності додаткових джерел розвитку компанії. Інвестиції можуть здійснюватися за рахунок власних чи залучених ресурсів та спрямовуватися на поліпшення кількісних чи якісних характеристик діяльності компанії;

– система стимулювання – процес досягнення запланованих результатів на різних рівнях функціонування компанії має бути мотивованим для забезпечення максимального рівня реалізації поставлених цілей;

– показники виміру результатів – визначення обсягу створеної цінності компанії стає можливим лише за наявності індикаторів, що характеризують ступінь виконання запланованих показників та дають можливість визначити важелі

впливу;

– система зворотного зв'язку – призначена для несення коригувань у завдання стратегічного та операційного планування за даними розрахунку значень індикативних показників виміру результатів, отриманих у попередніх періодах [13].

Важливою перевагою системи ціннісно-орієнтованого менеджменту є можливість її використання для оцінки потенційних проектів, що передбачають майбутні доходи, а також з метою контролю ефективності діяльності компанії. Методи, що використовуються в рамках ціннісно-орієнтованого менеджменту, доцільно використовувати саме для оцінки фактичної ефективності роботи фірми, а також для узгодження інтересів власників компанії і найманих менеджерів шляхом прив'язки премій менеджерів до показників зростання цінності акціонерного капіталу. Відносно оцінки окремих проектів, доцільно обходитися такими критеріями, заснованими на методі дисконтування грошових потоків, як NPV (англ. *net present value*, чиста поточна вартість) і IRR (англ. *Internal Rate of Return*, внутрішня норма прибутку), а також модифікації цих показників.

Висновок. В умовах сьогодення однією з найважливіших категорій фінансового менеджменту стає цінність компанії. На нашу думку, ціннісно-орієнтований підхід до управління – це цілеспрямований процес, направлений на зростання цінності компанії як для власників і інвесторів компанії, так і для працівників, контрагентів та суспільства, та підвищення її ринкової вартості шляхом реалізації потенціалу конкурентних переваг, пов'язаних з наявними активами організації.

Важливою перевагою системи ціннісно-орієнтованого менеджменту є можливість її використання для оцінки потенційних проектів, що передбачають майбутні доходи, а також з метою контролю ефективності діяльності компанії.

Список використаної літератури:

1. Назаренко І.М. Цінність підприємства – головний орієнтир стратегічного менеджменту // Агро-Світ. - 2013. - № 11. – С. 14-18.
2. Галушко О. С. Організаційні аспекти впровадження ціннісно-орієнтованого підходу в компанії // Ефективна економіка. – 2008. - № 4. – С. 28-34.
3. Король В. А. Про цінність і вартість в системі фінансового менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua-stock.com/assets/files/value.pdf>. - Назва з екрану.
4. Паламарчук В.П. Алгоритм прийняття стратегічних рішень, орієнтованих на рост ценності компании // Экономические стратегии. – 2008. - № 8. – С. 126-131.
5. Гвоздева Т.А. Проблемы определения понятия Value Based Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nkras.ru/nt/2010/Gvozdeva.pdf>. - Назва з екрану.
6. Гриценко А. Еволюція вартості / Економіка України. – 2001. - № 4. – С. 45-55.
7. Фінансовий інжиніринг: Навчальний посібник / За ред. О.М. Сохацької. – К.: Кондор, 2011. – 660 с.
8. Ревуцкий Л.Д. Стоимость, экономическая ценность, социальная ценность и цена жизни человека // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://hdrussia.ru/520.htm>. - Назва з екрану.
9. Войтович С.Я. Теоретичні основи ціноутворення / С.Я. Войтович, В.С. Рейкін // [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/En/ETEI/2007_4/zbirnik_ETEI_07_71.pdf. - Назва з екрану.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.

11.Блекуалл Р., Миникард П., Энджел Дж. Поведение потребителей : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 944 с.

12.Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Учебник. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 640 с.

13.Боярко І.М. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством / І.М. Боярко, Я.В. Самусевич // Бізнес-Інформ. – 2012. - № 9. - С. 282-284.

Орехова А.И. Сущность ценностно-ориентированного подхода в системе управления предприятием

В статье выделены подходы к пониманию сущности понятия «ценность», «ценностно-ориентированный подход». Обосновано авторское понимание целесообразности и преимуществ внедрения ценностно-ориентированного подхода к управлению предприятием.

Ключевые слова: ценность, стоимость, ценностно-ориентированное управление, менеджмент, управление.

Oriekhova A. The essence of value-oriented approach to enterprise management system

The article highlighted approaches to understanding the essence of the concept of «value», «value-based management». Copyright grounded understanding of the feasibility and benefits of the introduction of value-oriented approach to management.

Keywords: value, value-based management, management.

Дата надходження до редакції: 15.03.2016 р.

Рецензент: д.е.н., професор А.В.Чупіс

УДК 658.32

ШЛЯХИ СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОКРЕМИХ ОБЛАСТЕЙ ПІВНІЧНО-СХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Н. В. Клецова, к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет

У статті здійснено ґрунтовне дослідження стосовно оптимізації витрат на персонал у підприємствах України, виявлено певні проблеми та їхні наслідки в управлінні витратами на персонал у сільськогосподарських підприємствах окремих областей Північно-Східного регіону України. Автором запропоновано способи усунення виявлених проблем в управлінні витратами на персонал у сільськогосподарських підприємствах, зокрема: забезпечення оптимального балансу між виробничою програмою та кількістю працівників на підприємстві; мінімізація «втрат» робочого часу; розподіл щорічних відпусток відповідно до виробничої програми; розробка прозорої для всіх схеми нарахування бонусів; впровадження механізму мотивації персоналу. Автором доведено, що поділ штату найманих працівників на постійних і тимчасових є одним із дієвих способів скорочення витрат на персонал в межах підприємства.

Ключові слова: найманий працівник, персонал, оптимізація витрат, скорочення штату, підприємство, трудовий договір, строковий трудовий договір, криза, керівник.

Постановка проблеми в загальному вигляді. На сьогоднішній день існує багато напрямів та програмних методів обробки інформації, метою яких є отримання або виділення з неї знань, але найголовнішим та найпродуктивнішим методом обробки інформації залишається обробка із залученням людини та людського інтелекту. Крім того, саме інтелектуальні зусилля не лише спрямовані на розвиток новітніх технологій, але й на підтримку продуктивної та ефективної роботи підприємства в умовах конкуренції [1, с. 173]. Як зазначають закордонні вчені А.Серенко та Н. Бонтіс [2, с. 185], сучасний діловий світ прискорює інтеграцію людських знань в практичну діяльність. Ми вважаємо, що таке твердження зарубіжних науковців є дуже актуальним і лише той керівник, який вдало вміє використовувати потенціал власних найманих працівників, зможе у

майбутньому збільшити прибуток підприємства, мінімум як на 30%.

При цьому варто акцентувати увагу й на тому, що в умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу для підприємств, що розвиваються, і які сягають межі лінійного росту, оптимізація витрат стає одним із пріоритетних інструментів підвищення прибутковості. Більш того, за часів фінансової кризи скорочення витрат для переважної більшості організацій стає основною умовою виживання. Так, протягом періоду «мобілізації» підприємств топ-менеджери почали приділяти більше уваги щодо суворого виконання плану розвитку організації, відповідності кадрової політики основним цілям, ресурсам і потребам компаній, ніж у «спокійні часи» [3, с. 44]. Проте останнім часом власників сільськогосподарських підприємств почала спіткати проблема стабільно-