Олексій О. Захаркін

ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОГО ПІДХОДУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведено аналіз можливостей застосування різних підходів до управління підприємством з позиції спрямованості на інноваційний розвиток. Досліджено основні концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством. Здійснено порівняння класичного вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством та управління вартістю з позиції стейкхолдерів. Запропоновано модель управління підприємством на основі створення вартості для всіх стейкхолдерів.

Ключові слова: *вартісно-орієнтоване управління; інноваційна діяльність; стейкхолдерський підхід.*

Табл. 1. Рис. 3. Літ. 18.

Алексей А. Захаркин

СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проведен анализ возможностей применения различных подходов к управлению предприятием с позиции направленности на инновационное развитие. Рассмотрены основные концепции стоимостно-ориентированного управления предприятием. Проведено сравнение классического стоимостно-ориентированного подхода к управлению предприятием и управления стоимостью с позиции стейкхолдеров. Предложена модель управления предприятием на основе создания стоимости для всех стейкхолдеров.

Ключевые слова: *стоимостно-ориентированное управление; инновационная деятельность; стейкхолдерский подход.*

Oleksiy O. Zakharkin[1]

VALUE-BASED MANAGEMENT ON THE BASIS OF STAKEHOLDER APPROACH WITHIN THE BOUNDS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT ENTERPRISE

The article carries out an analysis of opportunities for applying various approaches to enterprise management with regard to orientation on innovative development. Key concepts of value-based enterprise management are considered. Classical value-based approach to enterprise management and the cost management based on stakeholders have been compared. A model is suggested for enterprise management on the basis of creating value for all stakeholders.

Keywords: *value-based management; innovative activity; stakeholder approach.*

Постановка проблеми. Ефективне функціонування підприємства в сучасних економічних умовах неможливе без впровадження інновацій, які дозволяють забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства, його стабільний фінансовий стан. Оскільки управління інноваційною діяльністю підприємства є однією зі складових його загальної системи управління, доцільно зупинитися на дослідженні основних підходів, на яких може базуватися система управління сучасним підприємством. Серед таких підходів у науко-

[1] Sumy State University, Ukraine.

© Олексій О. Захаркін, 2014

вій літературі з теорії управління виділяють наступні: функціональний, процесний, системний, ситуаційний, вартісний, проектний та інші.

Аналізуючи основні підходи до управління підприємством з позиції спрямованості підприємства на інноваційний розвиток, необхідно звернути першочергову увагу на гнучкість кожного підходу, можливість його адаптації до змін, особливості формування ресурсного забезпечення реалізації інновацій, їх узгодженості із стратегічними цілями підприємства. У цьому контексті особливу актуальність набуває дослідження застосування вартісно-орієнтованого управління, яке, на думку багатьох вчених, найбільш відповідає сучасним умовам функціонування підприємства.

Вирішення даного питання лежить у руслі «Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» від 2.02.2011 [2], «Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки» від 7.05.2008 [1], регіональних програм інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання вартісно-орієнтованого управління підприємством розглядаються в багатьох роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед вітчизняних авторів, які присвятили свої праці цьому питанню, можна виділити монографію Р.О. Костирка, Н.В. Тертичної та В.О. Шевчука [7], які розглядають питання оцінювання вартості бізнесу, монографію О.Г. Мендрула [9], а також статтю Б.Й. Семона, В.Л. Шевченко, І.В. Подобєдова та Я.О. Радченко [12], в працях яких аналізуються різні аспекти управління вартістю підприємств.

Серед зарубіжних науковців слід відзначити М.М. Волкова [3], А.Ю. Харитонова та А.В. Пластініна [17], що розглядають різні підходи до управління підприємствами, Т. Коупленда та Дж. Муррина [8], що досліджують питання оцінки та управління вартістю компанії, М. Скотта [15], що розглядає чинники вартості та важелі її створення.

Крім цього, багато науковців (С.М. Ілляшенко [5], О.Г. Мендрул [9] та інші) розглядають питання інноваційного розвитку підприємства та досліджують чинники впливу на нього, в т.ч. й управлінські.

Разом з тим, залишається багато невирішених питань щодо проблем взаємозв'язку між вартістю та інноваційною діяльністю підприємств.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Характеризуючи підходи до управління підприємством, можна визначити переваги та недоліки кожного з них. Так, функціональний підхід має найменшу пристосованість до забезпечення інноваційного розвитку підприємства. У даному аспекті основний його недолік полягає у неможливості швидкого прийняття управлінських рішень та адаптації під зміни зовнішнього середовища. В умовах конкурентного середовища можливість підлаштовуватися під зміни та швидко реагувати на них є запорукою успішного здійснення інновацій. За своєю сутністю функціональний підхід не відповідає даним вимогам. Більш того, багато дослідників на сьогодні зауважують, що функціональний підхід загалом неможливо використовувати для управління масштабними проектами зі значним бюджетом [12].

Протилежною є ситуація із застосуванням процесного підходу в управлінні. Завдяки своїй гнучкості, децентралізації управлінських функцій, спрямованості на постійне удосконалення технологічних процесів та підвищення якості продукції, даний підхід може бути достатньо ефективним та зручним у реалізації інноваційної діяльності підприємства, особливо що стосується впровадження технологічних та продуктових інновацій. Проте на сьогодні даний підхід фактично не застосовується на вітчизняних підприємствах, а можливості його впровадження є дуже низькі. Основні складнощі, на думку дослідників, полягають як у наявності теоретико-методологічних проблем (недостатність методичного забезпечення впровадження підходу, відсутності внутрішніх стандартів та інструментів управління якістю), так і труднощами практичного характеру (невідповідність вимогам процесного управління – слабка структурованість технологічних процесів, нечіткість розподілу відповідальності, низька ефективність, а також неприйняття керівництвом нових підходів до управління) [3; 6; 13].

Достатньо успішним в управлінні інноваціями може бути застосування системного підходу, який дозволяє врахувати складність структури, наявність взаємозв'язків між елементами, динамічність та відкритість до впливу стохастичних зовнішніх чинників системи управління інноваціями. Крім того, за даного підходу можуть бути враховані при реалізації функцій управління підсистеми зовнішнього макро- і мікросередовища [5].

У ряді випадків інноваційна діяльність на підприємстві може здійснюватися на засадах проектного підходу. Найчастіше доцільність його застосування визначається необхідністю реалізації масштабних проектів із залученням значних обсягів трудових, фінансових та інших ресурсів, а також за участі в їх реалізації сторонніх організацій. Значні витрати, пов'язані із застосуванням проектного підходу, зумовлюють потребу в обґрунтуванні ефективності його використання у кожному конкретному випадку.

Серед існуючих підходів оптимальним з точки зору провадження підприємством інноваційної діяльності є використання вартісно-орієнтованого управління. Його перевага полягає, перш за все, у точному визначенні критерію оцінки результативності інновацій – за показником зростання вартості (цінності), який в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств та нерозвиненості фондового ринку є найбільш адекватним показником. Саме показник вартості відображає в собі вплив на діяльність підприємства всіх зовнішніх і внутрішніх чинників.

Більш того, вартісні показники, у тому числі чистий грошовий потік, дисконтована вартість грошових потоків, внутрішня норма рентабельності, є класичними інструментами порівняння та оцінки ефективності проектів в інноваційному менеджменті.

Цільова спрямованість всієї діяльності підприємства, у тому числі інноваційної, на досягнення єдиної мети – приросту вартості, спрощує процес досягнення даної цілі у довгостроковому періоді шляхом уникнення конфлікту цілей і інтересів, забезпечує узгодженість функціонування всіх підсистем підприємства, сприяє більш раціональному розподілу ресурсів [10].

Таким чином, вартісно-орієнтований підхід до управління інноваційною діяльністю на підприємстві при правильній його імплементації та виборі адекватних цільових критеріїв оцінки вартості, є найбільш зручним та результативним, тому доцільно зупинитися на його дослідженні більш детально.

Метою дослідження є розробка моделі вартісно-орієнтованого управління підприємством із застосуванням стейкхолдерського підходу та її реалізація в процесі інноваційного розвитку підприємства.

Основні результати дослідження. На сучасному етапі в концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством можна виділити декілька відмінних напрямків, які представлені на рис. 1.

Рис. 1. **Напрямки вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством,** *складено на основі* [4; 8; 11; 16]

Поява концепції вартісно-орієнтованого управління була пов'язана із необхідністю виправлення недоліків класичного підходу до управління та формуванням нового способу мислення керівників компаній в умовах зростання конкуренції на товарних ринках та динамічного розвитку фондових ринків у 1980-х роках. Вибір показника вартості як основного стратегічного орієнтира розвитку підприємства дозволив узгодити всі цілі діяльності компанії шляхом концентрації зусиль на ключових чинниках створення вартості, а також встановити залежність між організацією, стратегією та вартістю підприємства на ринку капіталу [16].

Досліджуючи сутність вартісно-орієнтованого підходу до управління, підприємством необхідно виокремити 3 його основні компоненти, а саме: процес створення вартості, безпосередньо управління, орієнтоване на вартість, та вимірювання вартості [16]. Перша компонента уособлює загальну сукупність чинників формування вартості, а також особливості функціонування підприємства, що впливають чи можуть вплинути на величину створюваної вартості. Компонента управління, орієнтованого на вартість, передбачає створення такої організації, корпоративної культури, способу мислення менеджменту тощо, які б забезпечували найкраще досягнення цілей, що ставляться у вартісно-орієнтованому управлінні. Третя компонента – вимірювання вартості – включає методику оцінки вартості, конкретизацію цільового показника, а також врахування ймовірної динаміки зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування (рис. 2).

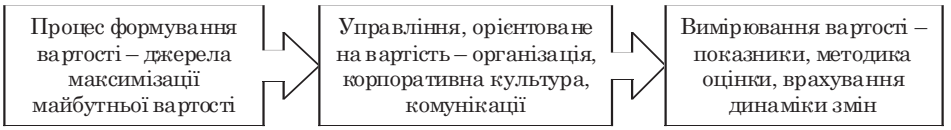

Рис. 2. **Основні компоненти вартісно-орієнтованого управління,** *авторська розробка*

Подальший розвиток концепції вартісно-орієнтованого управління відбувався під впливом теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерського підходу). Відповідно до нього, в управлінні діяльністю підприємства недоцільним є зосередження виключно на інтересах однієї групи – власників (акціонерів) підприємства, адже його функціонування включає взаємодію з багатьма іншими зацікавленими особами, від врахування інтересів яких залежить стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах метою підприємства повинно бути не лише забезпечення зростання добробуту власників, але й дотримання суспільних інтересів, тобто формування моделі соціально відповідального бізнесу.

У концепції вартісно-орієнтованого управління дані постулати сприяли розумінню того, що вартість повинна створюватися для всіх зацікавлених сторін, тобто як фінансових, так і нефінансових стейкхолдерів [14]. При цьому, з позиції нефінансових стейкхолдерів вартість може розглядатися як у вигляді прямих (економічних) вигод щодо отримання миттєвих виплат, так і непрямих (неекономічних) або відкладених у часі вигод [4].

Функціонування сучасних підприємств включає взаємодію із значною кількістю стейкхолдерів, серед яких постачальники, споживачі, працівники, власники, фінансові інститути, галузеві інституції, місцеві громади, аудитори, ЗМІ.

Необхідність врахування інтересів усіх стейкхолдерів призвела до ускладнення моделей оцінки вартості підприємства та появи нових її показників. З цим пов'язана певна незручність використання даного підходу, а саме – складність виявлення всіх груп зацікавлених осіб, а також невиправданість у багатьох випадках постулату щодо рівної ролі всіх стейкхолдерів у процесі формування вартості [14].

Ряд дослідників дотримується думки, що по відношенню до ідей функціонування підприємства найбільш зацікавленими суб'єктами є власники і керівники. Відповідно до агентської теорії, інтереси цих двох груп стейкхолдерів знаходяться у протидії у тому випадку, коли власники не беруть участь у поточному управлінні, а здійснюють лише стратегічний контроль. Особливо розбіжність їх інтересів буде проявлятися відносно прийняття альтернативних рішень – отримання прибутку у поточному періоді чи його зростання у перспективі [17, *37*].

Перехід від розгляду акціонерної вартості як цільової функції до врахування інтересів всіх стейкхолдерів суттєво вплинув на загальні постулати теорії вартісно-орієнтованого управління. Основні відмінності класичного та стейкхолдерського підходів до управління підприємством, орієнтованого на створення вартості, представлені у табл. 1.

Таблиця 1. **Порівняння класичного та стейкхолдерського підходів до вартісно-орієнтованого управління підприємством** [18]

Класичний вартісно-орієнтований підхід до управління підприємством («value-based management»)	Управління вартістю підприємства для стейкхолдерів («stakeholder value management»)
Вузькість підходу, до уваги беруться лише чинники, що можна кількісно виміряти та оцінити	Управління направлене на сталий розвиток, конкурентоспроможність, формування стратегічного бачення
Прийняття кардинальних рішень на основі проведених оцінок (злиття компаній, скорочення кількості працівників тощо)	Комплексний погляд на функціонування підприємства, прийняття рішень з урахуванням не лише кількісних оцінок
Оцінка ефективності, як правило, зосереджена виключно на фінансово-вимірюваних показниках, невеликий акцент на якісних чинниках зростання вартості	Оцінка ефективності включає дослідження досягнення стратегічних цілей, а не лише ефективності поточних операцій
Джерела формування вартості розглядаються ізольовано, фрагментарно та, як правило, не послідовно	Комплексні системи оцінки формування вартості на усьому вартісному ланцюгу, включаючи зовнішніх стейкхолдерів
Негнучкість у реагуванні на зміни, ускладненість сприйняття нових ідей	Висока гнучкість, легкість впровадження інновацій
Менеджмент підприємства надає перевагу прийняттю швидких рішень, навіть якщо вони цілком не відповідають реальній ситуації або не перевірені на ефективність	Менеджмент підприємства не націлений на прийняття швидких рішень, натомість перевага надається виваженості та поступовості дій для уникнення непередбачених збитків
Основний фокус дослідження – дохід на капітал: скільки заробили власники?	Основний фокус дослідження – вартість: скільки додаткової вартості було створено?
Традиційні підходи до зростання вартості – фінансування маркетингу, поглинання інших компаній, контроль за рівнем витрат тощо	Зростання вартості за рахунок нематеріальних активів – імідж, відносини, конкурентоспроможність, кваліфікація працівників; розгляд можливостей для зростання бізнесу на основі ключових компетенцій
Успішність бізнесу визначається вартістю (доходом), створеною для власників підприємства	Успішність бізнесу визначається додатковою вартістю та цінностями, створеними для всіх стейкхолдерів підприємства

Таким чином, основні засади вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємства цілком відповідають сучасним тенденціям розвитку загальної теорії управління, узгоджуючись з концепцією стратегічного управління та теорією зацікавлених сторін. Це забезпечує передумови для цілком успішного застосування вартісно-орієнтованого підходу і в управлінні інноваційною діяльністю підприємства.

Впровадження вартісно-орієнтованого підходу в управління підприємством можливе з двох основних позицій – з точки зору видів діяльності та функцій управління [3]. Перший варіант передбачає включення системи управління вартістю в загальну систему управління підприємством та у відповідні його підсистеми – в управління операційною, фінансовою та інвестиційною діяль-

ністю. Перевага такого бачення полягає у можливості виокремлення та зосередженні на управлінні кожним елементом на засадах вартісного підходу, у тому числі інноваційною діяльністю підприємства. З іншого боку, така організація не гарантує комплексного впровадження вартісно-орієнтованого підходу і встановлення цільової функції – приросту вартості – у якості стратегічної мети розвитку підприємства в цілому, та може знизити загальну ефективність використання даного підходу.

Доцільнішим є застосування вартісно-орієнтованого підходу як базової концепції та його інтеграція в усі функції управління підприємством – планування, організацію, мотивацію і контроль. Тому модель управління підприємством на базі впровадження стейкхолдерського вартісно-орієнтованого підходу як концептуальної основи має реалізовуватися через усі функції управління (рис. 3).

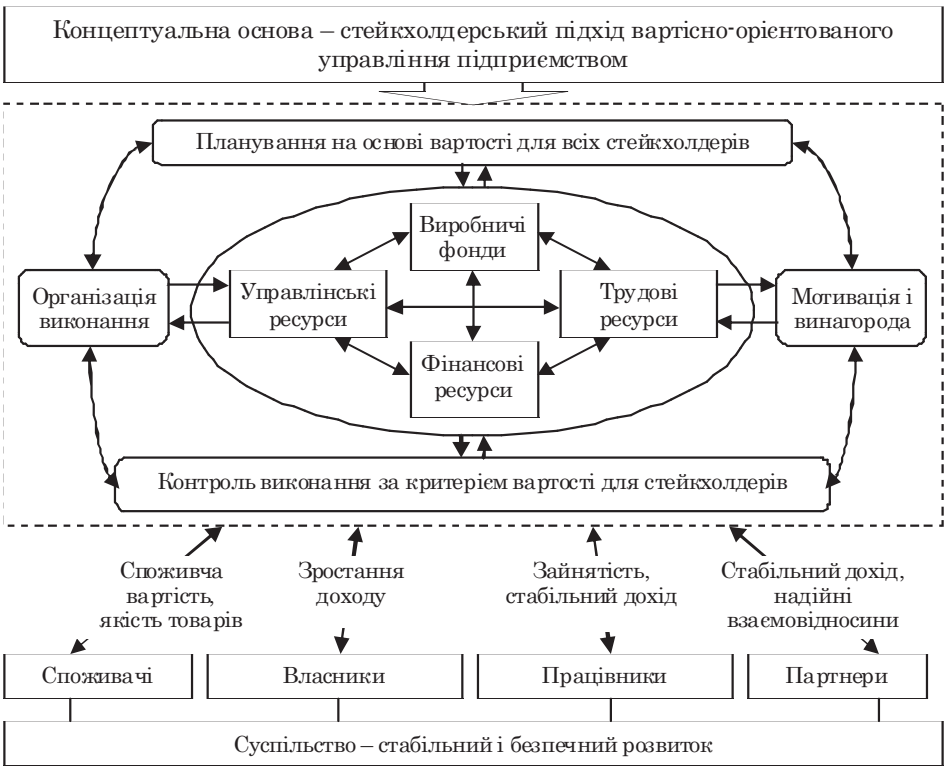

Рис. 3. **Модель управління підприємством на основі створення вартості для всіх стейкхолдерів,** *авторська розробка*

У моделі присутні основні групи стейкхолдерів підприємства – працівники, власники, споживачі, партнери (постачальники, фінансові установи та інші) та суспільство в цілому (залежно від масштабів і характеру діяльності підприємства це можуть бути місцеві громади, населення країни тощо). Кожен із стейкхолдерів має свої інтереси у зростанні вартості підприємства. Основну фінансову зацікавленість у цьому мають власники: вкладаючи в

підприємство свої фінансові ресурси, вони розраховують, принаймні, на їх збереження та отримання доходу у вигляді дивідендів, а у кращому випадку – зростання даного доходу в перспективі.

Споживачі товарів і послуг підприємства, створюючи попит на них, визначають формування важливого показника операційної діяльності підприємства – доходу від реалізації продукції. Таким чином, збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства на товарних ринках буде залежати від задоволення ним цілей наступної групи стейкхолдерів – споживачів – щодо отримання якісної продукції з високою споживчою вартістю.

Працівники як стейкхолдери підприємства будуть зацікавлені у зростанні його вартості, якщо це гарантує їм стабільну зайнятість та зростання доходів у вигляді заробітної плати. Крім того, працівники можуть орієнтуватися і на нефінансові вигоди, зокрема кар'єрне зростання, самореалізацію тощо [17].

Для партнерів розвиток і зростання вартості підприємства буде чинником надійних та довгострокових взаємовідносин, своєчасного виконання ним своїх зобов'язань. І навпаки, врахування зазначених цілей своїх партнерів для підприємства визначатиме своєчасність поставок сировини і матеріалів, можливості отримання банківських кредитів та ін.

Таким чином, усі стейкхолдери підприємства зацікавлені в його успішному розвитку, оскільки це означає для них можливість задоволення власних індивідуальних інтересів. У свою чергу, згідно з вартісно-орієнтованим підходом цілі всіх стейкхолдерів повинні бути враховані при здійсненні стратегічного та оперативного планування на підприємстві та встановленні цільових показників вартості.

На наступному етапі організація виконання поставлених цілей має включати формування оптимальної організаційної структури та системи корпоративного управління підприємством з таким розподілом відповідальності та створенням комунікацій, які б максимально сприяли можливості прийняття управлінських рішень за критерієм нарощення вартості та забезпечували підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів, що виражається показником продуктивності праці, повинна забезпечуватися відповідними заходами мотивації та винагороди за працю. При цьому, з точки зору вартісно-орієнтованого підходу цінність кожного працівника для компанії оцінюється відповідно до його вкладу у створення додаткової вартості для компанії [17]. Відповідно до цього повинна будуватися і система винагороди за працю і визначатися можливості кар'єрного зростання працівників.

Виконання четвертої функції управління – контролю за виконанням поставлених завдань – повинна реалізовуватися на основі порівняння фактичних показників із плановими задачами забезпечення приросту вартості підприємства, а також у розрізі задоволення цілей розвитку підприємства для всіх стейкхолдерів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропонована модель управління підприємством на основі створення вартості для всіх стейкхолдерів є оптимальною для застосування інноваційно-орієнтованими підприємствами в умовах конкурентного ринкового середовища, оскільки дозволяє спря-

мувати всю систему управління підприємством (з урахуванням всіх видів його діяльності) на довгостроковий розвиток, що має кількісне вираження у прирості показника вартості підприємства, а також базується на врахуванні інтересів всіх зацікавлених сторін як при визначенні стратегічних пріоритетів, так і прийнятті оперативних рішень, що є важливою умовою забезпечення успішного розвитку підприємства.

Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка науково-методичного інструментарію, що передбачає моделювання впливу інноваційної діяльності на показники вартості підприємства.

1. Про затвердження Державної цільової програми розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки від 7.05.2008 №439 // zakon.rada.gov.ua.

2. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні: Постанова Кабінету Мыныстрів України від 2.02.2011 №389 // zakon.rada.gov.ua.

3. *Волков М.М.* Процессный подход к управлению промышленными организациями и проблемы его внедрения в РФ // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук.– 2010.– №8. – С. 110–113.

4. *Ивашковская И.В.* Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости // Корпоративные финансы.– 2012.– №1. – С. 14–23.

5. *Ілляшенко С.М.* Інноваційний менеджмент: Підручник. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.

6. *Корж Р.В., Шевчук Н.В.* Фінансові аспекти формування вартості підприємства // Ефективна економіка.– 2012.– №6 // www.economy.nayka.com.ua.

7. *Костирко Р.О., Тертична Н.В., Шевчук В.О.* Комплексна оцінка вартості підприємства: Монографія / За заг. ред. докт. екон. наук, академіка НАН України М.Г. Чумаченка. – 2-ге вид. перероб.і доп. – Х.: Фактор, 2008. – 278 с.

8. *Коупленд Т., Муррин Дж.* Стоимость компании: оценка и управление. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 569 с.

9. *Мендрул О.Г.* Управління вартістю підприємств: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.

10. *Пурлик В.М.* Ценность как корпоративная цель и индикаторы ее измерения // Вестник Московского университета.– Серия 21: Управление (государство и общество).– 2006.– №2. – С. 63–80.

11. *Самбурский А.М., Ходорковский М.Я.* Анализ современных концепций управления стоимостью промышленного предприятия // Экономика региона.– 2006.– №2. – С. 96–107.

12. *Семон Б.Й., Шевченко В.Л., Подобєдов І.В., Радченко Я.О.* Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою // Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України.– 2009.– №1. – С. 6–15.

13. *Сидоренко М.* Процессный подход к управлению предприятием. Почему за ним будущее? // kn-grup.com.

14. *Ситник Г.В.* Цільова функція підприємства : еволюція концепцій та сучасні погляди // Проблеми економіки.– 2013.– №1. – С. 243–254.

15. *Скотт М.* Факторы стоимости : Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер с англ. – М.: Альпина-бизнес, 2000. – 432 с.

16. *Сотніков А.В.* Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Збірник наук. праць. – Львів, 2011. – С. 252–257.

17. *Харитонов А.Ю., Пластинин А.В.* Эффективное управление предприятием на основе его стоимости: Монография. – Архангельск, 2009. – 185 с.

18. *Evans, M.H.* Discussion Board Articles – Value Based Management // Creating Value through Excellence in Financial Management (exinfm) // exinfm.com.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2014.