

УДК 338.242

**М. Г. Белопольский**  
доктор економічних наук, професор

**К. С. Безгін**  
кандидат економічних наук, докторант  
ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет"  
Міністерства освіти і науки України, м. Маріуполь

## КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті запропоновано основні положення концепції антикризового управління процесом створення цінності на промислових підприємствах. Доведено, що основу концепції становить розуміння процесу створення цінності на підприємстві, що орієнтується під час досліджень і розробки продукту на активне використання креативного та інноваційного потенціалу суб'єктів зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** цінність, підприємство, оцінка, положення, підходи, управління.

### I. Вступ

Під концепцією управління процесом створення цінності розуміють систему теоретико-методологічних положень, що інтегрують методологічні підходи, цілі, принципи та методи, технологію реалізації управління процесом створення цінності, а також організаційно-практичні підходи (завдання, методики, інструменти) щодо формування механізму її реалізації на конкретному підприємстві. Основу концепції становить розуміння процесу створення цінності на підприємстві, що орієнтується під час досліджень і розробки продукту на активне використання креативного та інноваційного потенціалу суб'єктів зовнішнього середовища, яке засноване на функціонуванні колаборативних середовищ створення цінності. При цьому відносини підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища реалізуються як відносини з позаштатними співробітниками (без формального працевлаштування). Вони допускають здійснення спільної дослідницької та конструкторської роботи, обмін ідеями, концептами й образами інноваційних цінностей, конструктивну критику та раціоналізацію на основі широкого спектра поглядів стейкхолдерів. Інноваційно-активне середовище створення цінності передбачає використання "м'яких" методів управління, орієнтованих як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Цей вид управління ґрунтується на допущенні того, що в умовах потоку інноваційної та аксіологічної складності, що нарастає, суб'єкт управління (дослідник) досягає меж своїх когнітивних можливостей, що вимагає розширення когнітивної гетерогенності процесу аксіогенезу за рахунок "акторів" зовнішнього середовища, порівняних за ступенем досконалості з суб'єктом управління.

### II. Постановка завдання

Мета статті – надати основні положення концепції антикризового управління процесом створення цінності на промислових підприємствах.

### III. Результати

Управління процесом створення цінності не дає можливості прорахувати всі параметри інноваційних цінностей, що змінюються, аж до їх кількісної інтерпретації та алгоритмізації, що вимагає розробки принципово нового підходу до їх управління. Оскільки в цьому контексті йдеться про поширення процесу управління творчою активністю на зовнішні системи з нечіткою структурою, це вимагає розробки, апробації та вдосконалення інноваційних методів і механізмів, що пояснюється залученням до колабораційного аксіогенезу сфер, які традиційно не беруть участі в процесі створення цінностей. Управління системами з нечіткою структурою неможливе без опори на самоорганізацію, тобто на пошук джерела розвитку всередині самої системи, що вимагає переорієнтації управлінської методології з "жорстких" (реактивних) на "м'які" (рефлексивні) методи. Також до об'єктивних причин поширення "м'яких" методів управління варто зарахувати високу інтелектуалізацію та інформованість суб'єктів процесу створення цінності, що актуалізує принципи меритократії та вимагає активного переходу від директивних методів управління до рефлексивних. Традиційний реактивний підхід вимагає від підлеглого відмовитися від осмислення й критичного аналізу прийнятих керівництвом рішень, а реалізовувати їх на основі принципів механістичного виконання, що в сучасних умовах недопустимо, тому що кожен суб'єкт є потенційним носієм знання, здатного радикально вплинути на результати

процесу створення цінності. Формування суспільства рефлексії, що зростає, призводить до ускладнення когнітивних конструктів особистості та, як наслідок, його мотиваційної сфери. Тому стимулювання творчої активності, засноване на економічних методах, переходить до розряду необхідних, але недостатніх умов ефективного аксіогенезу, що вимагає розширення управлінського інструментарію, орієнтованого на рефлексивно-аксіологічні підстави. Суб'єкт господарювання активно впливає на стейкхолдерів, потенційних "акторів" процесу створення цінності, за рахунок використання "м'яких" методів управління з метою підвищення ступеня консонансності (відповідності) створюваної інноваційної цінності основним ринковим тенденціям. Для створення консонансної об'єктної цінності, що містить комбінацію властивостей і характеристик, які відображають архітектоніку суб'єктних цінностей, підприємство збирає полусуб'єктне середовище спільного створення інноваційної цінності. Реалізуючи цей підхід, підприємство трансформує лінійну парадигму створення інноваційної цінності та формує антиципуючий пояс стабільності, що характеризується зниженням соціально-економічного ризику та перманентним упередженням спадних хвиль життєвих циклів основних продуктів підприємства. Основні положення запропонованої концепції полягають у такому.

*Положення 1.* Управління підприємством у середовищі, детермінованому перманентними нововведеннями, у якому параметри створюваної цінності динамічно змінюються, і, як наслідок, інноваційними процесами, що багатократно ускладнюються через цілий ряд об'єктивних факторів (глобалізація, інтелектуалізація, краудсорсинг, міждисциплінарність тощо), орієнтує підприємство на пошук потенційних можливостей підтримки стану динамічної відповідності між підприємством і зовнішнім середовищем за допомогою створення консонансних цінностей.

*Положення 2.* Одну з можливостей підтримки стану динамічної відповідності вбачають у розширенні поля рефлексії за межі суб'єкта господарювання за допомогою організації інноваційно-активних полісуб'єктних середовищ спільного створення цінності, що дасть змогу задіяти колективний рефлексивно-аксіологічний потенціал колабораційного середовища та оптимізувати процес створення інноваційних цінностей на підприємстві. У сучасних умовах організація інноваційно-активних середовищ спільного створення цінності є превентивним заходом, який використовує суб'єкт господарювання з метою структурної та функціональної адаптації до ринкових змін.

*Положення 3.* До основних науково-практичних передумов, що зумовлюють не-

обхідність управління процесом створення цінності, треба зарахувати: споживчий вибір продуктів, що випускають конкуруючі підприємства, детерміновано найбільш цінною пропозицією, здатною підвищити економічну, технологічну, соціальну ефективність споживача; об'єктні цінності, необхідні кінцевому клієнту для задоволення певних потреб і бажань, динамічно розвиваються за допомогою асортименту, що активно обновлюється, і номенклатури продуктів на конкурентному ринку, тому підприємство повинно здійснювати постійний моніторинг інновацій, попиту й потреб, використовуючи сучасні інфокомунікаційні технології, а також через створення відповідних мотиваційних аспектів, у межах яких споживач може бути зацікавленим у генерації проблемного поля кінцевого образу інноваційної цінності із включенням до нього потенційних атрибутів, а також повідомлення своїх потреб, переваг і вимог виробнику; у довгостроковому періоді підприємство прагне зберегти стабільні відносини із споживачами, що зумовлено високими витратами на залучення нових, тому що продукт індивідуалізується під персональні вимоги й зумовлює витрати на створення унікальної пропозиції для нового споживача; споживча цінність пропозиції організації формується під впливом зацікавлених сторін, надаючи організації різні ресурси; інформованість і інтелектуалізація споживачів характеризується підвищенням обізнаністю та активністю цих суб'єктів, що вимагає врахування їх ціннісно-цільових орієнтирів, а також інтеграцію (віртуальну або реальну) до процесів створення цінності. Це відповідає основним аспектам взаємовигідного співробітництва, з одного боку, інноваційно-активний полісуб'єкт зовнішнього середовища отримує можливість визнання, поваги й самореалізації, що для суб'єктів, орієнтованих на вирішення складних творчих завдань, є значущим способом афіліації до цікавих проєктів, демонструючи компетенцію й отримуючи задоволення від виконаної роботи. А з іншого – суб'єкт господарювання отримує можливість використовувати інтелектуальний потенціал множини позаштатних співробітників, що беруть участь у процесі створення цінності, мінімізуючи власні витрати на розробку й дослідження інноваційної цінності, а також підвищуючи її потребуваність на ринку. Передвісником глибоких соціальних перетворень в умовах постіндустріального суспільства є Е. Тоффлер [1], який передбачив, що кордони між виробником і споживачем стирають напівпрофесіонали (prosumer), які можуть самі задовольнити всі свої потреби, Д. Керков назвав це "масовою кастомізацією". У цьому контексті подібні перетворення вимагають переходу від бюрократичної форми органі-

зації до адхократичної, коли соціальні та виробничі структури створюють тимчасово, для вирішення конкретних завдань, а кожен їх учасник може вільно взаємодіяти з іншими – як по вертикалі, так і по горизонталі. На цій основі для вирішення наукових, технічних, економічних завдань можуть створювати тимчасові асоціації вільних творців. Їм доведеться витіснити складні та авторитарні структури великих корпорацій. І. Валлерстайн висловлював аналогічні ідеї в аспекті формування інтелектуального класу як виробника ідей і знання [2]. Позначений цими соціологами “інтелектуальний клас” можна інтерпретувати як інноваційно-активний полісуб’єкт, здатний до “креативного руйнування” [3] техніко-технологічних умов.

*Положення 4.* Ефективність управління процесом створення цінності на підприємстві залежить від повноти інформації про суб’єкти, об’єкти, процеси, задіяні в ньому. Найбільш відповідним із усіх підходів для такого дослідження є системний, що містить сукупність методів і засобів, які дають змогу досліджувати властивості, структуру та функції об’єктів або процесів у цілому – як системи з усіма складними міжелементними взаємозв’язками, взаємовпливами елементів на систему й на навколишнє середовище, а також вплив самої системи на її структурні елементи. Потреби цього дослідження пов’язані зі специфічною сферою взаємодії різних систем, а саме – аналізом процесів спільного створення цінності в межах інноваційно-активних середовищ, що вимагає розробки та застосування специфічного підходу, орієнтованого на міжсистемні взаємодії [4]. Низька ефективність технологій зниження певних і ймовірнісних процесів, що характеризують сприйняття ринком інноваційної цінності, базуються на лінійних причинно-наслідкових зв’язках, зумовлених редукціонізмом системного аналізу. Сучасна практика менеджменту вимагає від дослідника врахування складності процесів перманентної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем із максимальним урахуванням причин, що їх детермінують. Процес створення цінності та кінцева інноваційна цінність як “вихід” цього процесу є результатом взаємодії множини факторів, і його дослідження в гомогенному контексті призводить до помилкових висновків. Тому можливості системного аналізу для дослідження процесів діяльності підприємства, метою яких є спільне створення цінності й задоволення зовнішніх споживачів, є обмеженими. Сукупність систем, що взаємодіють, у процесі спільного створення цінності є міжсистемним комплексом, що складається з систем, що взаємодіють ірраціонально. Привнесення в поле міжсистемних взаємодій раціонального початку призводить до появи

квазіструктури системного комплексу, що дає можливість говорити про детермінуючий вплив на нього та створення “метасистеми” [5]. Згідно з концептуальною моделлю управління процесом створення цінності, яка схематизує загальну архітектуру цієї квазіструктури як сукупності систем підприємства та інноваційно-активних суб’єктів зовнішнього середовища, які взаємодіють у межах міжсистемного комплексу за допомогою організації полісуб’єктного середовища.

*Положення 5.* Управління процесом створення цінності на підприємстві передбачає розширення поля рефлексії за межі організаційної структури, що вимагає радикального переосмислення процесів менеджменту творчої діяльності суб’єктів співтворчості, які не перебувають у субординаційних відносинах із суб’єктом управління. Базовим є підхід, орієнтований на рефлексивно-аксіологічне управління.

*Положення 6.* Рефлексивно-аксіологічне управління полісуб’єктом спільного аксіогенезу реалізується шляхом передачі суб’єктом управління підстав для прийняття рішення керованому полісуб’єкту творчої діяльності за допомогою формування аксіологічного ядра створюваного об’єкта й образу мети процесу аксіогенезу для встановлення балансу їх інтересів, які перебувають у техніко-технологічній, соціально-психологічній і організаційно-економічній сферах. До техніко-технологічних інтересів належать удосконалення техніки й технології створення цінності. Соціально-психологічний компонент пов’язаний із процесами мотивації, комунікації, взаємодії, орієнтації в процесі функціонування інноваційно-активного середовища спільного створення цінності. Організаційно-економічний блок інтересів спрямований на розробку та вдосконалення алгоритму спільного створення цінності (структурні, функціональні, телеологічного, мотиваційні та інші елементи).

*Положення 7.* Організація інноваційно-активних середовищ спільного створення цінності ґрунтується на положеннях полісуб’єктного підходу. У його межах передбачено, що сутність суб’єкта значно багатша, різнобічніша та складніша, ніж його діяльність. Полісуб’єктний підхід заснований на допущенні, що позитивний потенціал суб’єктів із їх необмеженими творчими можливостями постійного розвитку та самовдосконалення при симбіотичній збірці здатний мультиплікативно збільшувати результати колаборації. Важливим при цьому є те, що інноваційна активність суб’єкта, його потреби в самовдосконаленні розглядають не ізольовано, а розвивають в умовах полісуб’єктних взаємин, що склалися за принципом комунікаційної конвенційності.

*Положення 8.* Рефлексивне управління інноваційно активними середовищами спільного створення цінності можливе в системних комплексах, що складаються з множини в певному сенсі аналогічних один одному елементів (полісуб'єкт). Суб'єкт як окремий елемент цього міжсистемного комплексу, що розглядається сам по собі, може виявитися системою або частиною іншого міжсистемного комплексу. Актори міжсистемного комплексу мають здатність зберігати інформацію, що проходить через них імовірно, і також імовірно передавати інформацію іншим суб'єктам, що входять у цю множину, тобто для них характерні процеси прямого та зворотного відображення [6]. Поведінка акторів цієї множини зумовлена їх внутрішнім інформаційно-алгоритмічним станом. У сукупності це означає, що: усі суб'єкти самокеровані на основі інформації, якою вони володіють; кожним з них можна управляти ззовні за допомогою "м'яких" інфокомунікаційних технологій управління; вони можуть управляти іншими суб'єктами множини за допомогою передачі їм відповідної інформації та образів. Рефлексивний вплив має ймовірну зумовленість зміни інформаційного стану полісуб'єкта, що призводить до зміни параметрів їх самоуправління. Якщо поширення інформації в цій множині та його наслідки мають стійку передбачуваність у статистичному розумінні (тобто породжує передбачувану статистику явищ), тоді рефлексивне управління цією множиною можливе. У такій множині елементів, що володіють різною інформаційною обізнаністю, підпорядкованим статистичним закономірностям, існує ймовірнісна зумовленість того, що циркулярне безадресне проходження в середовищі інформаційного модуля певного змісту призведе до того, що елементи множини на основі самоуправління будуть становити одну (або більше) квазіструктуру, орієнтовану на відповідний вектор цілей протягом певного інтервалу, а вектор помилки у процесі управління, що виникає, не перетне допустимі межі. Так, принципова відмінність рефлексивного управління від традиційного адміністративного полягає в тому, що формування квазіструктури інноваційно-активної сфери взаємодії для спільного створення цінності виникає внаслідок створення безадресного інформаційного поля, що мотивує до певної ініціативної діяльності, на відміну від адресного директивного впливу, який передбачає конкретний безініціативний алгоритм дій.

*Положення 9.* Управління процесом створення цінності на підприємстві здійснюють на міждисциплінарних засадах з урахуванням положень: економіки (концепція обмеженої раціональності; концепція ринків з асиметричною інформацією; теорія перспектив; масові інновації; нейроеконіміка;

економічний аналіз людської поведінки; концепція поведінкової економіки); менеджменту (концепція ціннісно-орієнтованого менеджменту; концепція організації, що навчається; концепція стейкхолдерів; загальне управління якістю; квантифікація цінності; концепція організаційної самооцінки: концепції процесного й системного підходів до управління; суб'єктно-орієнтований підхід; концепція підштовхувального управління; концепція потоку створення цінності); інноватики (нелінійна парадигма інноваційного розвитку; краудсорсинг; дифузія інновацій; концепція множинності джерел інновацій); маркетингу (концепція кроскультурного споживання; нейромаркетинг; поведінка споживачів); психології (теорія поля; концепція когнітивних конструктів; есенціальний підхід до сприйняття цінності); гносеології (концепція постнекласичної раціональності); соціології (семіотична цінність; закони наслідування; демонстративне споживання; концепція моди та постсоціальних відносин).

*Положення 10.* Методи й моделі управління процесом створення цінності на підприємстві реалізуються за допомогою міждисциплінарного підходу із залученням науковців таких наук: філософії, економіки, менеджменту, інноватики, управління якістю, кваліметрії, маркетингу, психології, гносеології, соціології. При управлінні процесом створення цінності на підприємстві треба використовувати методи, адекватні предметній сфері дослідження, які базуються на методологічних принципах управління, суб'єктності, синергетики та організації інноваційно-активних середовищ.

*Положення 11.* Як методологічну основу процедури розробки методів, моделей та інструментів управління процесом створення цінності на підприємстві пропонують використовувати процесно-полісуб'єктний підхід, потенційно здатний вирішити науково-практичні суперечності, що виникають при створенні та управлінні інноваційно-активними міжсистемними комплексами спільного створення цінності. Суть процесно-полісуб'єктного підходу полягає в тому, що для управління процесом створення цінності необхідно узгоджувати елементи міжсистемного комплексу в просторі та часі, що детермінує архітектуру процесів взаємодії інноваційно-активних суб'єктів створення цінності. З позиції процесного підходу до управління процесом створення цінності кожен процес необхідно описати формально та фактично. Формалізований підхід дає змогу побудувати структуру процесу, тобто описати його як послідовність процедур і дій, закріплених за рівнями управління підрозділами та конкретними виконавцями. Фактичний підхід пов'язаний з поведінковим аспектом процесу, тобто з визначенням не-

обхідних інтеракцій суб'єктів і діапазону можливих альтернатив у ланцюгу взаємопов'язаних процесів із встановленням його параметрів з урахуванням вимог до якості кінцевих результатів. Полісуб'єктний підхід до спільного створення інноваційної цінності передбачає таку форму суб'єкт-суб'єктних відносин, у межах яких суб'єкти об'єднані спільною інноваційною діяльністю, що виявляється в здатності до колабораційної активності, інтеграції, "креативному руйнуванню" техніко-технологічних засад, здатності бути цілісним суб'єктом у процесах самоуправління й саморозвитку.

**Положення 12.** Полісуб'єктна взаємодія як форма суб'єкт-суб'єктних відносин генерує взаємозумовленість як особливий ступінь взаємозв'язку, найбільш сприятливі умови для створення інноваційної цінності та характеризується особливим типом соціальної групи – полісуб'єктом, який визначено як цілісне динамічне соціально-психологічне утворення, що відображає феномен спільної творчості суб'єктів, які перебувають у суб'єкт-суб'єктних відносинах. Сутність полісуб'єкта виявляється в здатності до творчої активності, до усвідомлення системи відносин між суб'єктами, до утворення спільного комунікаційного та семантичного простору, а також у здатності до перетворення техніко-технологічних засад.

**Положення 13.** До ключових "акторів" взаємодії в процесі спільного створення цінності треба зарахувати суб'єкти науки, інженерії, управління, споживання. Структурування рефлексивно-активного поля взаємодії дасть змогу визначити специфіку управління процесом створення цінності та розробити відповідний науково-практичний інструментарій.

**Положення 14.** Технологія управління процесом створення цінності передбачає: модель вибору режиму реалізації процесу аксіогенезу; економічне обґрунтування прийнятого рішення; формування умов подолання когнітивної дисфункціональності; інтеграцію міждіяльнісних розривів; процедуру збірки та підвищення ефективності полісуб'єктного середовища спільного створення цінності; етапізацію аксіогенезу; визначення архітектоніки концепту цінності, який представлено його структурою атрибутів, порядок унесення яких регламентують суб'єкти колаборації (базові атрибути наповнюють суб'єкти інженерії; потенційні атрибути вносять суб'єкти науки; очікувані та розширені атрибути пропонують суб'єкти споживання).

**Положення 15.** Визначення ефективності процесу створення цінності здійснюють за допомогою таких кількісних і якісних показників: темпи зростання збуту; кількість повторних продажів; ступінь задоволеності споживача; період технологічного напіврозпаду; оцінка

цінності пропозиції; квантифікація продуктів і процесів; рівень трансакційних витрат.

**Положення 16.** До основних компетенцій суб'єкта управління належать здатність впливати на основі "м'яких" технологій управління (рефлексивно-аксіологічне управління; модерація та медіація колабораційних процесів; соціально-психологічні методи; демократичний і ліберальний стилі управління тощо).

**Положення 17.** Базовим елементом бізнес-моделі сучасного підприємства є процес створення цінності, від рівня розвитку якого залежать темпи створення та виведення інноваційних цінностей на ринок, ступінь задоволеності кінцевого споживача, залучення вільного інтелектуального потенціалу до розробки та оцінювання створюваної цінності, а також додаткові фактори, які підвищують цінність створюваних інновацій (самоактуалізація, творче споживання, докладання додаткових зусиль при розробці чи збірці продукту тощо).

#### **IV. Висновки**

Ці положення є основою для розробки методології управління процесом створення цінності на підприємстві. У статті розроблено й теоретично обґрунтовано концепцію управління процесом створення цінності на підприємстві, яка передбачає розширення когнітивної сфери процесу класичного аксіогенезу за рахунок інтеграції інноваційно-активних суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища в межах міжсистемних комплексів, втілених у полісуб'єктних середовищах спільного створення цінності.

#### **Список використаної літератури**

1. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер ; пер. с англ. – Москва : АСТ, 2004. – 781 с.
2. Валлерстайн И. Миросистемный анализ: введение / И. Валлерстайн ; пер. Н. Тюкиной. – Москва : Территория будущего, 2006. – 248 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательства, прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер ; пер. с нем. – Москва : Прогресс, 1982. – 455 с.
4. Голиков Ю. Я. Проблемы и принципы исследования межсистемных взаимодействий в сложных человеко-машинных комплексах / Ю. Я. Голиков, А. Н. Костин // Системные исследования. – Ежегодник 1992–1994. – Москва : Эдиториал Урсс, 1996. – С. 293–316.
5. Прангшвили И. В. Системный подход и общественные закономерности / И.В. Прангшвили. – Москва : СИНЕГ, 2000. – 528 с.
6. Достаточно общая теория управления. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2003. – 420 с.

*Стаття надійшла до редакції 27.11.2015.*

**Белопольский Н. Г., Безгин К. С. Концепция антикризисного управления процессом создания ценности промышленных предприятий**

*В статье предложены основные положения концепции антикризисного управления процессом создания ценности на промышленных предприятиях. Доказано, что основу концепции составляет понимание процесса создания ценности на предприятии, которое ориентируется во время исследований и разработки продукта на активное использование креативного и инновационного потенциала субъектов внешней среды.*

**Ключевые слова:** *ценность, предприятие, оценка, положения, подходы, управление.*

**Belopolsky M., Bezghyn K. Conception of Anticrisis Process Control of Creation of Value of Industrial Enterprises**

*In the article the basic provisions concerning the concept of crisis management process of value creation in the industry. Shows that the basis of the concept of understanding of value creation in the company based in the research and product development for active use creative and innovative potential of the environment, which is based on the operation of collaborative environments create value. This relationship with business enterprise environment implemented as from freelancers without formal employment. They suggest the implementation of joint research and design work, exchange ideas, innovative concepts and images of values, constructive criticism and streamlined based on a wide range of stakeholder perspectives. Building innovation-active medium value creation involves the use of "soft" management focused both on the internal and the external environment. This type of control is based on the assumption that in terms of increasing the flow of innovation and axiological complexity management entity (researcher) has reached the limits of their cognitive abilities, requiring expansion of cognitive heterogeneity aksiohenezu process, by the actors of the environment, the degree of perfection comparable with sub 'object of control.*

*By implementing this approach, the company transforms the linear paradigm of value creation and innovation are shaping antytsypuyuchy stability, characterized by a decrease in socio-economic risk permanently uperedzhuyuchy descending wave lifetime of the main products of the company.*

**Key words:** *value, enterprise valuation, provisions, approaches, management.*