

5. Отман Р., Шиан Н. Конфигурация создания ценности и управление ресурсами / Р. Отман, Н. Шиан // Стратегический менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 169–176.
6. Осауленко О.Г. Сталий соціально-економічний розвиток: моделювання та управління / О.Г. Осауленко. – К., 2014. – 176 с.
7. Піняга Н.О. Ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н.О. Піняга ; Львів. нац. аграр. ун-т. – Л., 2016. – 249 с.
8. Трегобчук В. Відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти) / В. Трегобчук [та ін.]. – К. : Інститут економіки НАН України, 2013. – 259 с.
9. Collis D.J. (2014). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? Strategic Management Journal. – № 8. – P. 148.
10. Teece D., Pisano G., Shuen A. (2017). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. – № 18. – P. 15–30.
11. Sirmon D.G., Gove S., Hitt M.A. (2016). Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment. Academy of Management Journal. – Vol. 5. – P. 927.
12. Sirmon D.G., Hitt M.A. (2013). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice. – Vol. 4. – P. 344.

УДК 005.21:005.93

Куценко Є.К.,
аспірант кафедри економіки підприємств
*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Куценко Є.К. Концептуальні положення ціннісно-орієнтованого менеджменту підприємств. У статті визначено необхідність формування сукупності наукових і практичних положень, які забезпечували би прийняття ефективних управлінських рішень, урахуваючи сучасну мережу цінностей. Для цього досліджено еволюцію становлення та розвитку ціннісно-орієнтованого управління підприємством та його особливості з позиції сьогодення, обґрунтовано ключові етапи і базові принципи менеджменту за пріоритетом системи цінностей.

Встановлено, що ефективність ціннісно-орієнтованого управління значною мірою визначається політикою менеджменту, що спрямована на популяризацію цінностей, нівелювання протиріч між особистісними та груповими цінностями, мотивацію носіїв цінностей, а також стимулювання поведінки, яка забезпечує втілення цінностей компанії.

Ключові слова: стейкхолдерська теорія, ціннісно-орієнтоване управління, ціннісні установки, система цінностей, корпоративний егоїзм.

Куценко Е.К. Концептуальные положения ценностно-ориентированного менеджмента предприятий. В статье определена необходимость формирования совокупности научных и практических положений, обеспечивающих принятие эффективных управленческих решений, учитывая современную цепочку ценностей. С этой целью исследованы эволюция становления и развития ценностно-ориентированного управления предприятием и его особенности с позиции сегодняшнего дня, обоснованы ключевые этапы и основные принципы менеджмента по приоритету системы ценностей.

Установлено, что эффективность ценностно-ориентированного управления в значительной степени определяется политикой менеджмента, направленной на популяризацию ценностей, нивелирование противоречий между личностными и групповыми ценностями, мотивацию носителей ценностей, а также стимулирование поведения, которое обеспечивает реализацию ценностей компании.

Ключевые слова: теория стейкхолдеров, ценностно-ориентированное управление, ценностные установки, система ценностей, корпоративный эгоизм.

Kutsenko I.K. Conceptual statements of value-based enterprise management. The article determines the necessity of forming a set of scientific and practical provisions that would ensure the adoption of effective managerial decisions, taking into account the modern network of values. For this purpose, the evolution of the formation and development of value-based enterprise management and its features from today's point of

view is investigated, the key stages and basic principles of management according to the priority of the system of values are substantiated.

It has been defined that the effectiveness of value-oriented management is largely determined by the management policy aimed at promoting values, leveling the contradictions between personal and group values, motivating the carriers of values, as well as stimulating behavior that ensures the implementation of the company's values.

Key words: stakeholders theory, value-based management, value orientations, value system, corporate selfishness.

Постановка проблеми. В останні десятиріччя розвиток корпоративного управління базується на концепції ціннісно-орієнтованого менеджменту, яка симбіотично поєднує філософію і практику сучасного бізнесу. Вищезазначене актуалізує проблематику дефіциту системних теоретико-методичних розробок, які б забезпечували прийняття ефективних управлінських рішень, урахуваючи сучасну мережу цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіка ціннісно-орієнтованого управління у різних змістовних аспектах актуалізована у працях Г. Арнольда, Т.Дж. Пітерса, Р. Уотермена, М. Рокіча, Р. Йенсена, К. Нордстрема, Ж. Бодрийяра, Е.М. Короткова, І.В. Андрєєвої, Ю. Благова, Д.Л. Волкова, А. Дамодарана, Р. Каплана, Т. Коупленда, Д. Мактаггарта, В.В. Молоканової, Д. Нортона, Б. Н'юмена, М.І. Річа, В.Б. Рогозіної, М. Рокіча, Т.В. Романова, А.І. Скопинського, Г.О. Швиданенко, Дж. Ше та ін. Результати наукових досліджень визначили статус цінностей у системі корпоративного управління як об'єкту і засобу продуктивного вирішення проблем розвитку компанії, а основними завданнями ціннісно-орієнтованого управління – забезпечення досягнення визначених цілей бізнесу [1, с. 62], встановлення генерального напрямку розвитку підприємства [2]. При цьому широкий спектр наукових публікацій із предметної сфери дослідження характеризується полісемантичністю та фрагментарністю підходів до формування сукупності наукових і практичних положень.

Постановка завдання. Основною метою статті є визначення передумов та особливостей ціннісно-орієнтованого управління сучасними підприємствами, обґрунтування ключових етапів і базових принципів менеджменту за пріоритетом системи цінностей.

Виклад основних результатів. Витоками сучасної концепції ціннісно-орієнтованого управління (value-based management, VBM) цілком логічно вважають праці А. Раппапорта та Б. Стюарта, оприлюднені у 1980–1990-х роках. У них актуалізована проблематика забезпечення інтересів акціонерів, а увага дослідників сфокусована на максимізації вартості бізнесу для його власників. При цьому діяльність зацікавлених осіб кореспондує з такими стандартними фінансовими показниками, як розмір грошових потоків підприємства і ризику діяльності, що знаходять відображення у ціні капіталу. Такий кон-

текст зумовив розуміння сутності ціннісно-орієнтованого управління як довгострокового планування, основною стратегічною метою якого є зростання вартості підприємства [3, с. 37].

На початку XXI ст. концентрація концепції VBM виключно на вартості акціонерного капіталу стала піддаватися критиці, ключовими аргументами якої були такі:

- цінність бізнесу повинна вимірюватися не тільки вигодами, які він приносить власникам, а й поєднанням фінансових результатів діяльності компанії та їх корисності для суспільства;

- акцентування уваги на ціні акцій відображає лише фінансові вигоди власників корпорації, при цьому ігноруються нефінансові аспекти бізнесу, що знаходяться у соціальній площині, у галузі охорони навколишнього середовища, а також у сфері ділової етики;

- орієнтація на зростання вартості акцій у короткостроковому періоді здатна спровокувати негативні довгострокові наслідки і для акціонерів (відмова від інвестицій зі значним терміном окупності, маніпуляції з оборотним капіталом, ризикований авантюризм тощо).

Як слушно зазначив М. Йенсен, установлення мети довгострокової максимізації вартості бізнесу не забезпечить управління стратегією досягнення цієї мети [4, с. 11]. При цьому доречно відзначити, що в англійській інтерпретації відсутнє змістовне розмежування понять «вартість» та «цінність». На подальший розвиток ціннісно-орієнтованого управління значно вплинули теорія зацікавлених осіб (*Stakeholder Theory*) та концепція соціальної відповідальності бізнесу (*Corporate Social Responsibility – CSR*).

Закономірність еволюції ціннісно-орієнтованого управління під впливом теорії зацікавлених осіб зумовлена залученням підприємства в мережу відносин з іншими акторами, що визначає об'єктивну необхідність формування системи цінностей відповідно до цільового оточення, релевантного діяльності підприємства. Основні постулати цієї стейкхолдерської теорії зводяться до такого: будь-яке підприємство є мережею взаємопов'язаних суб'єктів; кожний суб'єкт має певний внесок у здійснення його виробничо-господарської діяльності з орієнтацією на отримання вигоди (чи відсутності некомпенсованого збитку); незважаючи на різноспрямованість інтересів стейкхолдерів, їх сукупність є єдиним, хоча й певною мірою суперечливим цілим, що визначає траєкторію еволюції підприємства.

Наслідком еволюції стейкхолдерської теорії стало розширення спектру зацікавлених осіб починаючи від «будь-яких індивідуумів, груп чи організацій, які мають суттєвий вплив на рішення, що приймаються фірмою та/або знаходяться під впливом цих рішень» [5, с. 46] до «власників ресурсів фірми» [6]. Відповідно, можна стверджувати, що результатом ціннісно-орієнтованого управління у багатофакторному вимірі є формування оптимальної моделі ресурсного забезпечення функціонування підприємства, яка, з одного боку, створює унікальні комбінації ресурсів, а з іншого – дає змогу підтримувати ефективне функціонування обраної ресурсної моделі підприємства. Це зумовлює виняткову увагу до створення умов, що спонукають стейкхолдерів (як власників ресурсів) до плідної взаємодії з підприємством.

Оскільки стейкхолдери виступають у ролі не лише економічних, а й соціальних агентів, комунікаційна цілісність їх взаємодій, вектори ресурсних потоків і т. ін. у значному ступені визначаються корпоративною культурою, організаційною довірою та менталітетом, які становлять базис морально-етичної орієнтованості їх ціннісних установок. Пріоритетного значення набуває саме організаційна довіра, що може мати як внутрішній, так і зовнішній контекст. Не вступаючи у протиріччя з принципами цілевстановлення економічної діяльності, вона значно розширює можливості розвитку компаній та значною мірою визначає характер і комунікаційну цілісність елементних взаємодій, вектори ресурсних потоків і, відповідно, виступає інструментом упорядкування соціально-економічних відносин, що знижує невизначеність поведінки стейкхолдерів.

Як зазначалося вище, органічним теоретичним базисом розвитку ціннісно-орієнтованого управління виступила концепція соціальної відповідальності бізнесу, якій, на думку багатьох дослідників, притаманний явний стратегічний потенціал. Її генезис відбувався на основі пошуку найбільш оптимальної стійкої моделі взаємодії бізнесу та суспільства. Витоки концепції CSR мали винятково нормативний характер, який визначав моральні засади бізнесу на інституційному, організаційному та індивідуальному рівнях. Значного поширення набула модель А. Керолла, який запропонував трактувати CSR як багаторівневу відповідальність, представлену у вигляді піраміди, що включає в себе економічний, правовий, етичний і філантропічний складники.

У подальшому нормативна концепція CSR була доповнена концепцією корпоративної соціальної сприйнятливості (*Corporate Social Responsiveness*), під якою розуміють здатність компанії сприймати громадський вплив, що провокує специфічні управлінські дії. На різних етапах розвитку цих концепцій вони розглядалися або як альтернативні, або як незалежні, або як взаємопов'язані концепції, проте саме остання із зазначених позицій стала в підсумку головною. Синтетичним поєднанням вище-

зазначених концепцій виступила концепція корпоративної соціальної діяльності (*Corporate Social Performance*), що дає відповіді на питання, як повинна діяти сучасна компанія на основі тернарного поєднання принципів, процесів, результатів та, відповідно, зробила саму проблематику соціальної відповідальності бізнесу практично орієнтованою.

Варто відзначити, що поява нових концепцій не означала відмову від раніше створених. Розвиваючись паралельно і доповнюючи одна одну, вони створили потужний теоретичний базис для розвитку ціннісно-орієнтованого управління. Еволюція його соціально-екологічного контексту пов'язана з запровадженням у науковий обіг у 1994 р. Дж. Елкінгтоном поняття триединого підсумку (*triple bottom line; TBL*), формування якого ґрунтується на економічних, соціальних та екологічних аспектах функціонування компанії [7, с. 91]. Це зумовило зміщення аналітичних акцентів на мікрорівні з фінансово-економічного виміру (в рамках системи фінансового результату *financial bottom line*) до соціально-економічних [8, с. 406]. Такий контекст створив передумови для формування концепцій корпоративного громадянства (*Corporate Citizenship*) та корпоративної стійкості (*Corporate Sustainability*), які багато в чому змінили як напрям, так і зміст досліджень, прямо пов'язавши їх із досягненням компаніями стійких конкурентних переваг. Важливо відзначити, що сама концепція корпоративного громадянства сприймається бізнесом як практико-орієнтована, оскільки корпораціям пропонується не стільки погоджуватися із закликами вчених ставати більш «соціально відповідальними», скільки формувати власну програму того, як стати «добрим корпоративним громадянином».

Ціннісно-орієнтований підхід до управління підприємством органічно поєднує такі складники: корпоративну місію (ділову філософію); корпоративну стратегію; корпоративне управління; корпоративну культуру; корпоративні комунікації; процеси прийняття рішень. Контент-аналіз наукових джерел, їх систематизація та впорядкування дали змогу автору обґрунтувати основні процеси ціннісно-орієнтованого управління компанією, які наведено нижче. Кожний процес є окремим етапом, який має самостійне смислове навантаження:

- формування системи цінностей компанії;
- формалізація цілей;
- декомпозиція цілей відповідно до інтересів стейкхолдерів;
- ретрансляція цінностей серед співробітників компанії;
- інкорпорування цінностей у бізнес-процеси підприємства;
- фіксація відповідальності за досягнення результатів;
- моніторинг реалізації системи цінностей як засобу отримання релевантної інформації для потреб управління.

Залежно від виду та способу економічної діяльності кожне підприємство в процесі становлення, розвитку і функціонування знаходить свою специфічну ціннісну систему, яка визначає особливий стиль його життєдіяльності та проявляється у сформованому іміджі. Синтетичний перелік цінностей є для кожної компанії оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, традицій, які не існують самі по собі, а знаходяться у постійній взаємодії, впливаючи одна на одну певним чином: посилюючи або нівелюючи значення інших, тобто утворюючи певну динамічну систему. Підприємство як відкрита економічна система має можливості вільного інформаційного обміну з іншими компаніями, професійними групами, комерційними бізнес-структурами тощо. Внаслідок цього відбувається коригування місії, стратегії, системи цінностей, тобто останні виокремлюються внаслідок поступової кристалізації загальних цінностей. Стратегічні пріоритети детермінують управлінський фокус на цінностях, які мають пріоритетне значення для досягнення конкурентних переваг та дають змогу мінімізувати деструктивний вплив стейкхолдерів.

Формування системи цінностей в управлінні підприємством пов'язане і знаходить свій прояв в обґрунтуванні цільових установок. Цінності, виражені в цілях, визначають специфіку управлінських рішень, а рівень їх досягнення визначається інтегрованістю інтересів корпоративних учасників у процес функціонування компанії. Варто підкреслити, що цінності можуть вступати в протиріччя між собою. Відповідно до діалектичного закону єдності і боротьби протилежностей, цей процес провокує прагнення будь-якої системи (зокрема, економічної) до утримання рівноважного стану, оскільки переважання однієї сили руйнує систему. Це визначає пріоритетність балансування інтересів зацікавлених осіб для збереження цілісності системи та генерування її внутрішньої синергії, що забезпечує узгодженість її функціонування та розвитку.

При цьому огляд наукових публікацій свідчить про відсутність консенсусу у пріоритетності задоволення інтересів економічних агентів. Принципи моральної рівності зацікавлених осіб і корпоративної легітимності (управління компанією в інтересах усіх зацікавлених осіб) мають ідеалістичний характер і майже ігнорують наявні протиріччя і різноспрямованість інтересів стейкхолдерів. Про описативний характер їх задоволення вперше конструктивно наголосили І. Джавахар та Г. Маклафлін, а емпіричні дослідження А. Лаплума, К. Сонпара, Р. Ліца, Д. Ньюбаума підтвердили різну значущість стейкхолдерів у функціонуванні підприємств [9, с. 1164; 10, с. 122]. Узагальнюючи результати наукових досліджень, автор акцентує увагу, що досягнення максимально можливого рівня задоволення інтересів усіх стейкхолдерів носить утопічний характер та повинно підпорядковуватися раціональному кор-

поративному егоїзму. Сутність останнього полягає у тому, що детермінантою функціонування компаній виступають передусім інтереси стратегічних стейкхолдерів, до яких належать власники підприємства, топ-менеджери.

З огляду на це, можна стверджувати, що створення цінностей для стейкхолдерів підпорядковане задоволенню інтересів стратегічних стейкхолдерів для забезпечення циклічного повторення процесів життєдіяльності компанії. Саме цей аспект визначає дизайн корпоративного управління та актуалізує проблематику векторності задоволення інтересів, а не виключно «ідеалістичного» їх балансування. Декомпозиція цілей відповідно до інтересів стейкхолдерів передбачає ранжування їх інтересів у поточному та прогнозованому періодах для усунення прямого зіткнення інтересів, нівелювання бінарної опозиції між компанією та зацікавленими особами внаслідок гетерогенності їх персоніфікованих цінностей.

Ефективність ціннісно-орієнтованого управління у значному ступені визначається політикою менеджменту, що спрямована на пропаганду цінностей, нівелювання протиріч між особистісними та груповими цінностями, мотивацію носіїв цінностей, а також стимулювання поведінки, що забезпечує реалізацію цінностей компанії. Результати емпіричних досліджень дають змогу констатувати, що поширення цінностей зверху вниз є найоптимальнішим та має більш вагомий результат [11, с. 67]. Ретрансляція системи цінностей повинна забезпечувати впорядкованість, однорідність, узгодженість ціннісних установок учасників, органічне поєднання гетерогенних елементів компанії та гармонізацію зв'язків між ними для системної цілісності та синергетичного ефекту.

Інкорпорування цінностей у бізнес-процеси підприємства передбачає залучення працівників до практичної реалізації нової (або максимізації наявної) системи цінностей. Моніторинг реалізації системи цінностей дає змогу отримати релевантну інформацію щодо їх відповідності вимогам середовища функціонування компанії, результативності виконання попередніх етапів та ефективності тих чи інших управлінських рішень. Обґрунтовані автором етапи логічно поєднуються у блоки, між якими існує структурно-логічний зв'язок, а саме формування, реалізація і контроль. У такому контексті ціннісно-орієнтоване управління компанією базується як на формуванні нової, так і на модифікаційних змінах наявної системи корпоративних цінностей.

Змістовне наповнення ціннісно-орієнтованого управління підприємством на сучасному етапі та його специфічні ознаки дали змогу автору сформулювати систему базових принципів такого управління:

- принцип динамічності;
- принцип ситуаційної пріоритетності цінностей – визначає тимчасове посилення уваги топ-менеджменту до інтересів певної групи стейкхолдерів;

- принцип мінімізації конфліктів – орієнтований на пошук консенсусу між різноспрямованими інтересами зацікавлених осіб та їх конвергенцію;

- принцип балансу короткострокових і довгострокових управлінських рішень.

Традиційними механізмами «вбудовування» цінностей у систему загальнокорпоративного управління є різноманітні кодекси (ділової поведінки, корпоративної культури, корпоративних цінностей тощо); правила внутрішнього розпорядку; програми професійного розвитку; етика власників, членів Ради директорів і топ-менеджменту; складання та публічна презентація нефінансової звітності, розвиток корпоративних сайтів, стратегічні сесії з ключовими стейкхолдерами та ін.

Висновки. Таким чином, упровадження сучасними компаніями нового типу управління об'єктивно зумовлене ціннісною змістовністю повсякденної реальності їх функціонування. Експлікація базової аксіоматики стейкхолдерської теорії вимагає принципової трансформації ланцюга створення цінності від орієнтації виключно на споживача до задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Формування кор-

поративної системи цінностей, на нашу думку, повинно відбуватися не за критерієм мінімізації вартісних витрат, а за критерієм мінімізації якісних утрат, тобто зниження ділової репутації, іміджу компанії, лояльності стейкхолдерів, рівень значущості яких зростає у зв'язку зі змістовними трансформаціями середовища функціонування організацій.

Раціональність повсякденного контексту взаємодії з економічними агентами компанії має обмежений характер, що прослідковується крізь призму низки дилем: 1) зміни вимог стейкхолдерів – можливості щодо їх виконання; 2) прагнення до задоволення особистих інтересів – необхідність задоволення інтересів інших зацікавлених осіб. Їх розв'язання вимагає ранжування пріоритетності вимог та інтересів останніх відповідно до цінності ресурсного внеску. Зазначене, своєю чергою, трансформує фокус управлінських пріоритетів: з орієнтації на поточний рівень ефективності діяльності до формування унікального набору відносин для забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах динамічності зовнішнього середовища.

Список літератури:

1. Скопинский А.И. Ценностно-ориентированное управление / А.И. Скопинский // Национальная ассоциация ученых. – 2015. – № 2–2(7). – С. 62–65.
2. Matheson J. Value-Based Management Defined [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smartorg.typepad.com/smartorg_inc/valuebased_management.
3. Волков А.И. Управление на основе социально-экономического потенциала бизнеса. Построение системы ценностно-ориентированного управления на основе социально-экономического потенциала / А.И. Волков // Российское предпринимательство. – 2010. – № 4–2. – С. 35–39.
4. Jensen M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function / M. Jensen // Journal of applied corporate finance. – № 14(3). – P. 8–21.
5. Freeman R.E. Strategic Management. A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – P. 46.
6. Frooman J. Stakeholder influence strategy / J. Frooman // Academy of Management Review. – 1999. – № 24(2). – P. 191–205.
7. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development / J. Elkington // California Management Review. – 1994. – Vol. 36. – № 2. – P. 90–100.
8. Visser W. The A to Z of Corporate Social Responsibility / W. Visser, D. Matten, M. Pohl, N. Tolhurst // London: A John Wiley & Sons, Ltd., 2010. – 470 p.
9. Laplume A.O. Stakeholder theory: Reviewing a Theory That Moves Us / A.O. Laplume, K. Sonpar, R.A. Litz // Journal of Management. – 2008. – Vol. 34. – P. 1152–1189.
10. Neubaum D.O. Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination / D.O. Neubaum, S.A. Zahra // Journal of Management. – 2006. – Vol. 32. – P. 108–131.
11. Харчилава Х.П. Развитие ценностно-ориентированного корпоративного управления в России / Х.П. Харчилава // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2016. – № 2(136). – С. 63–69.