

тарію проектного менеджменту для забезпечення реалізації стратегічних намірів компанії. Це виявляється в наступному.

По-перше, всі ці компанії протягом 2007—2010 рр. активно використовували реалізацію стратегій диверсифікації різної спрямованості, і це довело їх ринкову та фінансову успішність у короткостроковому періоді (від 1-го до 3-х років).

По-друге, названі холдинги демонструють спільний підхід до вибору організаційних форм забезпечення реалізації їх стратегічних цілей розвитку. Це впроваджені на високому методологічному рівні та адаптовані до реалій українського бізнес-середовища інструменти управління портфелями проектів та програм, потужні корпоративні центри управління проектами, локалізовані за бізнес-напрямами проектні офіси, сертифіковані в IPMA та PMI керівники проектів, розроблені внутрішні корпоративні стандарти з управління проектами, в тому числі проектами розвитку.

Це дозволило нам дійти висновку щодо необхідності застосування інструментарію проектного підходу для створення організаційного забезпечення реалізації стратегій розвитку холдингових компаній, які працюють у сфері інформаційних технологій та телекомунікацій в Україні, а також проводять експансію за межі українського ринку ІТС за продуктовим та/або географічним принципом.

Література

1. *Верба В. А.* Практика реалізації проектів розвитку на українських підприємствах. // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Україна в умовах глобальної конкуренції: стратегія випереджаючого розвитку». — Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. — С. 122—123.

2. Фінансова звітність та матеріали компанії Інком, Софтлайн, Київстар та МТС: <http://www.incom.ua>, www.softline.kiev.ua, www.kyivstar.ua, www.mtc.com.ua

Є. В. Смірнов, ст. викладач
кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
пр. Перемоги 54/1, ауд. 236, м. Київ, Україна, 03680,
e-mail: smirnovkneu@ukr.net

СИСТЕМА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Протягом 1990-х і на початку 2000-х рр. розповсюдженим підходом до управління підприємствами стала концепція вартіс-

но-орієнтованого менеджменту (VBM value based management). В основі концепції VBM покладено визнання того, що основною метою діяльності підприємства є зростання його цінності. Відповідно, усі рішення, що приймаються на підприємстві мають бути спрямованими на досягнення цієї мети. За двадцять років практика управління підприємством на основі зростання його вартості набула значних якісних змін, які полягають у трансформації в інтегровану концепцію економічного аналізу управлінських рішень, яка базується на фундаментальних результатах теорії корпоративних фінансів і методах стратегічного менеджменту. На цьому етапі до історичної проекції традиційного аналізу фінансових показників додається спрямована в майбутнє вісь довгострокового прогнозу, коли оцінювання фінансових наслідків важливих управлінських рішень будується з урахуванням імовірної динаміки змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Каркасом системи ефективного управління стає діалектична єдність протилежностей — застосування раціональних методів кількісного оцінювання та цілеполягання у фінансових термінах поєднується з гнучкими, орієнтованими на навчання і адаптивну взаємодію підходами стратегічного менеджменту.

Проблематика вартісно-орієнтованого менеджменту широко обговорюється як у зарубіжній (Т. Коупленд, К. Мурін, Б. Стюарт, А. Раппопорт, І. Івашковська, О. Мезенцев), так і вітчизняній (О. Мендрул, Г. Швиданенко, В. Лаврененко) науковій літературі. Однак практика ставить досить велику кількість проблемних питань, одним із яких є науково обґрунтоване ресурсне управління зростанням ринкової вартості підприємства.

Логіка розвитку та накопичений досвід комплексного впровадження методів управління на основі вартості обумовлюють необхідність розширення концепції. Стає очевидним, що в процесі розробки та реалізації стратегії має бути взаємоув'язаним усе: не тільки аналіз альтернатив та розподілу ресурсів, система контролю та оцінювання результатів, а і принципи стимулювання менеджерів, формування компенсаційного пакету. В арсеналі VBM з'являється економічна психологія, вартісний підхід до управління набуває ознак системності. В такому аспекті VBM необхідно розуміти як систему управління підприємством, яка націлена на максимізацію найбільш ймовірної цінності, яка має бути створена бізнесом, у якій оцінювання результатів діяльності і система винагород базується на показниках доданої цінності.

Вивчення та систематизація літературних джерел, у яких досліджуються особливості концепції VBM, дозволяє виокремити

наступні процедури та рішення, які органічно поєднуються в системі вартісно-орієнтованого управління підприємством: вибір моделі та процедур визначення цінності підприємства; моніторинг зміни цінності; визначення драйверів (факторів) створення вартості; встановлення чіткого взаємозв'язку між вартістю та бізнес-стратегіями підприємства; розробка та обґрунтування ресурсного забезпечення створення вартості підприємства; визначення механізмів узгодження інтересів власників та менеджерів бізнесу; створення системи вимірювання результатів діяльності та матеріального стимулювання.

Концепція вартісно-орієнтованого менеджменту є визнаною академічним та бізнес-товариством як ключова управлінська парадигма, і отримує все більше розповсюдження на практиці, у тому числі в Україні. З розвитком ринку капіталу та інших інститутів ринкової економіки в країні у вітчизняних підприємств з'являється можливість прямого залучення акціонерного капіталу, а взаємовідносини з інвесторами набувають нового якісного зрізу.

Таким чином, якщо поєднати досвід концепцій управління, можна констатувати, що вартісний підхід відображає якісний стрибок в ідеології оцінювання і прийняття управлінських рішень. Від традиційного аналізу фінансових результатів за період їх співставлення з аналогічними показниками в минулому менеджмент переходить до довгострокового прогнозу грошових потоків і безперервному моніторингу випереджувальних не фінансових індикаторів. Найважливішою метою стає максимізація вартості підприємства, а основною відмінною рисою управління — націленість на майбутнє. Здатність підприємства як єдиного цілого знаходити та ефективно використовувати можливості для руху шляхом нарощення вартості формує принципово нову сферу ключової компетентності. Вміння створювати вартість перетворюється на джерело конкурентної переваги, яке неможливо купити та важко копіювати.

Література

1. Дамодаран А. Инвестиционная оценка / А. Дамодаран. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 254 с.
2. Долманова Б. А. Система факторов, влияющих на миграцию ценности фирмы в ее развитии / Б. А. Долманова // Финансовые исследования. — 2007. — № 16. — С. 86—96.
3. Мендрул, О. Г. Управління вартістю підприємств: Монографія [Текст] / О. Г. Мендрул. — К.: КНЕУ, 2002. — 272 с.