

MANIFESTATIONS AND METHODOLOGICAL EVALUATION INSTRUMENTS OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Ihor V. Smolin, Doctor of Economics,
Professor, Vice-Rector SHEE «Kyiv
National Economic University named after
Vadym Hetman»

Accomplished ontological analysis of different view on competitiveness of a company, and methods of its evaluation. Imperative comprehension of competitiveness is identified as capability of market player to compete. It is proved that assessment of competitiveness should be based on perception of the participant. Provided extended interpretation of objects and subjects at markets of end products.

Substantiated a necessity of identification of competitiveness of three types, as following: achieved, potential and current competitiveness; that differs into two forms: static and dynamic. Differentiating of that kind provides basic for complex evaluating of competitiveness of an enterprise.

Identified main criteria and methods of calculations regarding each form of competitiveness. Determined advantages of matrix array evaluation of complex competitiveness both for analytical and managerial implementation.

Keywords: competitiveness, object of competitiveness, form of competitiveness, criteria of competitiveness.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2016

УДК: 338.23

*Швиданенко Генефа Олександрівна **

ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті досліджено сутність, процес формування, діагностику та вдосконалення мережі «цінностей». Визначено, що управління на основі цінностей неможливе без дотримання трьох основних вимог: по-перше, цінності компанії повинні бути зрозумілі кожному співробітнику; по-друге, цінності працівника повинні бути взаємопов'язані із цінностями компанії; по-третє, в компанії повинні бути лідери — провідники цих цінностей. Сформовано класифікацію цінностей за критеріями поділу. Виокремлено модель формування цінностей компанії.

Ключові слова: цінність, управління за цінностями, інтеграція, розвиток підприємства, вартість компанії

* Генефа Олександрівна Швиданенко — канд. екон. наук, професор, зав. кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» *shvidanenko-go@mail.ru*

Вступ. Для успішного ведення бізнесу вкрай важливо, щоб ключові принципи і цінності компанії, на яких ґрунтується взаємодія з клієнтами, партнерами, відображалися в результативності діяльності компанії та в мотивації її співробітників. У своїй популярній книзі «Built to Last» («Побудовані навечно») Джим Коллінз і Джеррі Поррас відзначають: «Компанії, що домоглися стійкого успіху, мають ключові цінності і призначення, які залишаються незмінними, незважаючи на те, що стратегії і практика їх бізнесу постійно адаптуються до мінливого світу» [1].

Дослідженню проблематики, пов'язаної із сутністю, формуванням, оцінюванням, діагностикою та вдосконаленням «цінностей» присвячено праці таких учених: О. Балла, І. Бусва, В. Вашкевич, М. Вебер, Д. Денісон, Н. Зарубіна, І. Кандарія, В. Касьян, С. Ковалевська, В. Козлова, М. Рокіг, Г. Пітерс, Р. Уотерман, О. Короткіна, Е. Шейн та ін. Разом з тим окремі аспекти, пов'язані із класифікацією цінностей, їх інтеграцією у вирішальні (ключові), а також їх формування є дискусійними і потребують подальшого дослідження.

Постановка задачі. В узагальненому сенсі трактування цінності можна вважати як властивість окремого предмета чи явища задовольняти потреби індивіда, групи людей, суспільства. Цінності спонукають людину до дій, праці та прийняття рішень, тобто формують певні погляди, переконання людини, уявлення про явища навколишнього світу під власною призмою. Доведено, що цінності людей під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які в основному спрямовані на поліпшення матеріального добробуту, поступово змінюються. Вирішення цієї найважливішої проблеми полягає в комплексній інтеграції процесів інтелектуалізації, інформатизації та інноваційного спрямування з метою формування системи цінностей у процесі розвитку діяльності підприємства.

Результати. Цінність за аксіологічною суттю є категорією соціальною та завжди пов'язана з людськими переконаннями, з судженням і діями людини. Враховуючи те, що кожна людина формує свою систему ціннісних орієнтацій, які є сенсом її життя. На сучасному етапі дослідження людських цінностей доцільно розглянути теорії цінності, де фундаментальні цінності визначають основні життєві цілі та засоби їх досягнення. Цінності виникають у процесі практичної діяльності людини. Мова йде про соціально значущі (позитивні) результати, які стають цінностями. Слід відзначити, що вони для кожного індивіда є неоднозначними та залежать від багатьох факторів.

Досвід свідчить про те, що управління на основі цінностей неможливе без дотримання трьох основних вимог: по-перше, цінності компанії повинні бути зрозумілі кожному співробітнику; по-друге, цінності працівника повинні бути взаємопов'язані із цінностями компанії; по-третє, в компанії повинні бути лідери — провідники цих цінностей. Об'єднання цінностей має на увазі високу самомотивацію працівника, а значить, непотрібність неефективного і витратного контролю його діяльності. Тому цінності формуються не тільки для компанії, але і для всього персоналу та кожного працівника. Успішність підприємства перестає бути ключовою метою лише власників — вона стає запорукою досягнення співробітниками своїх визначених цілей. Завдяки цьому виникає особиста зацікавленість працівника в ефективному бізнесі.

Цей метод управління підвищує і змінює вимоги до топ-менеджменту. Автори книги «Управління на основі цінностей. Корпоративне керівництво з виживання, успішної життєдіяльності і вміння заробляти гроші в ХХІ столітті» — Саймон Долан і Сальвадор Гарсія виводять коротку, але містять сентенцію: «Інструкції — це інструмент босів, завдання — інструмент адміністраторів, цінності — інструмент лідерів» [2, 3].

Ключові цінності — це порівняно невеликий набір основних, незмінних керівних принципів функціонування компанії [4]. Ключові цінності не вимагають зовнішнього обґрунтування, вони мають бути невід’ємною, органічно-притаманною значимістю для тих, хто перебуває всередині організації. Ось деякі добре відомі приклади:

Disney — уяву і благотворний вплив.

Cadbury Schweppes — конкурентоспроможність, якість, ясні цілі, простота, відкритість і відповідальність.

Merrill Lynch — фокус на клієнті, повагу до окремої людини, робота в команді, громадянська відповідальність і чесність.

Hewlett Packard — повага до індивідуума.

Merck — соціальна відповідальність корпорації, явну перевагу в усіх аспектах компанії, наукові інновації, чесність і прибуток — прибуток від роботи на благо людства.

Sony — височина японської національної культури і статусу, «бути першо-прохідцем, а не послідовником», прагнення до неможливого, заохочення особистих здібностей і творчості.

Ikea — інновації, скромність, простота, врахування інтересів більшості, сила волі.

Reuters — точність, незалежність, відповідальність і відкритість, швидкість, інновації та фокус на споживача.

ПАТ НВІЦ «Борщагівський ХФЗ» — якість, ефективність і безпека виготовленої продукції; якість лідерства у сфері керівництва; якість забезпечення лікарськими засобами за доступними цінами; імідж підприємства; якість у відносинах зі споживачем, стосовно навколишнього середовища, охорони здоров’я та безпеки праці та ін.

Враховуючи різноманіття цінностей, існує порівняно багато їх класифікацій залежно від обраних критеріїв поділу, хоча єдиних концептуальних підходів до вирішення цієї проблеми немає. Проведені дослідження дозволили виокремити класифікацію цінностей за критеріями поділу (табл. 1).

Кожне покоління має свою парадигму розвитку, використовуючи накопичений досвід освоєння наявних цінностей, рухається до створення нових. Цінності можна трактувати і як поведінковий кодекс, як створення «благ» для всіх стейкхолдерів, як систему задоволення потреб колегами та кожного працівника зокрема, як стимул ефективної роботи, і як сенс діяльності. Таким чином, цінності є досить складною системою з різноманітними видами, колегам та їх складовими. Схематично процесний підхід до створення цінностей наведено на рис. 1.

Таблиця 1

КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІННОСТЕЙ ЗА КРИТЕРІЯМИ ПОДІЛУ

Критерій поділу цінностей	Вид цінності
За сферами суспільного життя	матеріальні
	соціально-політичні
	духовні
За суб'єктами	індивідуальні
	групові
	загальнолюдські
За роллю у житті суспільства та людини	мають другорядне значення
	повсякденного попиту
	вищі, ключові цінності
За джерелами формування цінності	індивідуальні цінності працівників
	індивідуальні цінності менеджменту компанії
	внутрішньогрупові цінності (при об'єднанні в групи, команди)
	корпоративні цінності, що сформовані в цілому в компанії

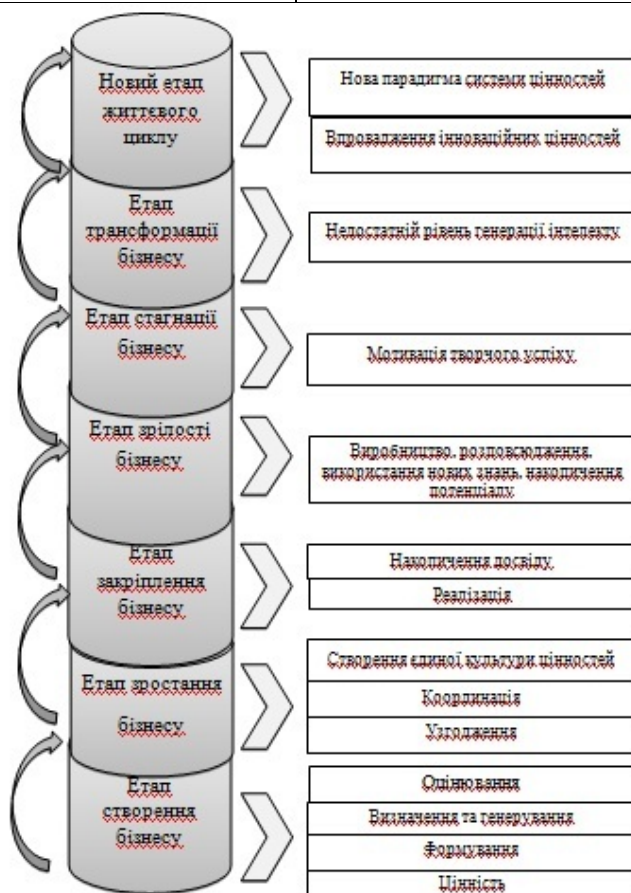


Рис. 1. Цінності та життєвий цикл компанії

Очевидно, що етап створення бізнесу відбувається паралельно з формуванням і використанням ціннісних параметрів, а саме: мораль, поведінка, норми, дисципліна, мотиви, стимул, довіра, бажання успіху тощо. На етапі зростання бізнесу — розвиваємо систему цінностей, закріплюємо за критерієм односпрямованості для всіх, на етапі зрілості бізнесу характерним є нарощення потенціалу на основі накопиченого досвіду і системи цінностей, що є передумовою динамічного зростання у довготривалому періоді. При необхідності реструктуризації, проведенні санації, реальні корпоративні цінності сприяють подоланню кризових явищ і початку нового життєвого циклу компанії.

Формування цінностей компанії має відбуватися усвідомлено, завдяки продуманій політиці менеджменту, яка включає: розробку стратегічно важливих цінностей; пропаганду цих цінностей з використанням презентацій та дій, які суперечать особистісним і груповим цінностям; надання підтримки носіям цінностей; стимулювання копіювання і тиражування поведінки, відповідно організаційним цінностям. Цінності компанії знаходять вираз у правилах, нормах і традиціях, які жорстко або м'яко регламентують поведінку персоналу:

- поведінка щодо виконання посадових обов'язків і завдань;
- поведінка по здійсненню ділової взаємодії;
- поведінка в межах міжособистісного спілкування працівників. [5]

Вважаємо, що економіко-корпоративні цінності формуються суб'єктом господарювання на основі таких чинників, як ефективність, продуктивність, відповідність стандартам, встановленим нормативам. До економічних цінностей компанії можна віднести частку на ринку, ринкову вартість бізнесу, дохід, прибутки, рівень рентабельності, репутацію компанії та продукції, ціни, конкурентоспроможність, індивідуальність, ноу-хау тощо.

Можна певною мірою стверджувати, що економіко-корпоративні цінності відображають ціннісно-вартісні аспекти діяльності та розвитку в цілому та базуються на об'єктивній необхідності досягнення стратегічних цілей суб'єктів ринкових відносин. Це цінності, які стосуються, насамперед результативності та ефективності, фінансової дисципліни тощо. Саме довгостроковий перспективний розвиток компанії має базуватися на концентрації зусиль всього персоналу щодо його досягнення і втілення своєї місії та стратегічних цілей. У зв'язку з цим, економіко-корпоративні цінності повинні поділяти всі співробітники, вони є довгостроковими, фундаментальними та перманентними [6].

Майбутнє стратегічне бачення розвитку компанії може бути реалізоване лише на основі сукупного внеску колегами і кожним співробітником як управлінської, так і виконавчої ланки з визначеною відповідальністю за свою частину у спільному досягненні. В цьому випадку підходить вислів: «Ми всі в одному човні і це наші принципи, за якими ми працюємо і живемо». Таким чином економіко-корпоративні цінності можуть виступати критерієм при обґрунтуванні прийняття важливих управлінських рішень, які спрямовані на досягнення перспективного економічного і соціального розвитку, і при цьому поєднують зусилля односторонців у процесі реалізації їх інтелектуального потенціалу.

Соціально-економічні цінності більше спрямовані на індивіда та стосуються, в основному, створення необхідних можливостей для успішної діяльності та

життя. Це можуть бути такі цінності, як рівень заробітної плати, частка премій у доході працівника, вагомість соціального пакету, участь у прибутку, дивіденди тощо. Соціально-економічні цінності стосуються як підприємства, так і оллегами та співробітників у цілому. До них можна віднести також усі соціальні бонусні виплати, мотиваційні чинники, забезпечення можливостей для відпочинку, лікування, умови праці, кар'єрне зростання.

Етико-соціальні (поведінкові) цінності формують стиль поведінки персоналу в процесі діяльності, у відносинах. Вони поєднуються, в основному, із дією соціальних чинників. Це культура, виконання прийнятих стандартів обслуговування клієнтів, звички, погляди на життя, переконання, уміння навчатися, здатності до змін, сприйняття власних стандартів якості, здатність до роботи в команді, можливість активної участі в діяльності компанії, чесність, повага, лояльність. Цей перелік цінностей характеризує організаційну культуру, поведінковий і творчий стиль кожного співробітника при роботі в команді, у взаємовідносинах з оллегами, з клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими стейкхолдерами, в межах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання базуючись на довірі, чесності, взаємоповазі, бажанні працювати, самодисципліні, відповідальності, колегіальності, співчутті. Це своєрідна етика підприємництва і життєздатність цих цінностей значною мірою залежить від рівня усвідомлення і сприйняття на їх поведінковому рівні.

Компетентісно-розвиваючі цінності включають такі, як бажання працювати, гнучкість, самопізнання, адаптивність, креативність, безперервне набуття нових компетенцій і компетентностей (навички реалізації компетенцій). Компетентісно-розвиваючі цінності — це створення об'єктивних можливостей постійного розвитку для персоналу в цілому і кожного індивіда, зокрема, для досягнення креативного, нестандартного мислення, сміливості, впевненості в собі, гнучкості, свободи, мудрості, самопізнання, гідності. Це спонукає до досягнення вищих стандартів жаття і результатів діяльності.

Досвід показує, що суб'єкт ринкових відносин при наявності загальних, але усвідомлених, обґрунтованих, узгоджених важливих для всіх цінностей у процесі діяльності досягає вищого рівня ефективності за рахунок використання креативних, творчих методів роботи, спрощеності ієрархічності управління, гнучкості, вміння пристосовуватись до функціонування в умовах невизначеності, високого рівня самостійності, відповідальності і самоконтролю (рис. 2).

Таким чином, ціннісно-орієнтоване управління можна розглядати як:

1) новий інструмент стратегічного лідерства, новий спосіб або систему розуміння, накопичення і застосування корпоративних знань. Основна мета цієї системи — використання людських або особистісних параметрів у бізнес-мисленні, причому не тільки на теоретичному рівні, а й у повсякденній практиці»;

2) гнучку основу для вдосконалення корпоративної культури, що важливо для створення креативного корпоративного середовища, що є основою інноваційної діяльності.



Рис 2. Модель формування цінностей компанії

Проведені дослідження концепції управління на основі цінностей дозволяють стверджувати, що дана модель управління не тільки є важливою умовою для ефективного використання людського капіталу компанії, а й критичною умовою, тобто основою, для накопичення її соціального капіталу, який Жанін Нахпетов і Сумантра Гошал визначили як «суму реальних і потенційних ресурсів, існуючих, доступних і таких, що виходять за межі взаємовідносин людини або соціальної одиниці», підкресливши його роль як основного джерела конкурентної переваги компанії в умовах неоекономіки.

Таким чином, цінності визначають соціальний капітал і три його аспекти вимірювання — структурний (співробітники повинні сприймати себе як частину якоїсь мережі), реляційний (зв'язки між співробітниками повинні будуватися на довірі і взаємних зобов'язаннях) і когнітивний (членів мережі повинні об'єднувати спільні інтереси або єдине розуміння бізнес-завдань компанії).

Взаємовигідні відносини зі стейкхолдерами створюють для компанії довгострокові конкурентні переваги, збільшуючи її привабливість і забезпечуючи зростання вартості через збільшення соціального капіталу. Нові технології і глобалізація сприяють тому, що створені компанією соціальні мережі, стають її найважливішим ресурсом і цінністю.

Вивчивши показники діяльності таких компаній, як McDonalds, Misubishi, Monsanto, Nestlé, Nike, Shell і Texano, дослідники прийшли до висновку про те, що зростання фінансових показників цих компаній нерозривно пов'язане з процесом інвестування у соціальний капітал, тобто в формування комплексу цінно-

стей щодо налагодження відносин взаємної довіри і поваги з усіма зацікавленими сторонами.

Висновки. Таким чином, цінності компанії — це сукупність цінностей, які відображають відмітні її рис і стиль (імідж) життєдіяльності. Ці цінності підтримує переважна чисельність персоналу, декларує і культивує менеджмент.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що формування комплексної інтегрованої системи цінностей сприяє підвищенню ефективності функціонування компанії за допомогою налагодження взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами, зниження рівня ризику для акціонерів компанії,

2) тісні взаємини менеджменту компанії з її співробітниками, постачальниками, бізнес-партнерами є хорошою передумовою для розвитку інновацій; формування тісних зв'язків, побудованих на відносинах взаємної довіри і поваги, забезпечення ресурсами та інформацією для розвитку нових ринків і використання нових можливостей; а також виокремлення джерела позитивної репутації компанії і підвищення її цінності, що створює безліч переваг.

Література

1. Коллінз Дж. Построенные навечно [Электронный ресурс] / Дж. Коллинз, Дж. Поррас; пер. с англ. В. Мишучкова. — М.: Манн, Иванова и Фербер, 2014. — 368 с. — Режим доступа: http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/built_to_last/build_forever_read.pdf/
2. Долан С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в 21 веке / С. Долан, С. Гарсия; пер. с англ. — М.: Претекст, 2008. — 320 с.
3. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки [Электронный ресурс] / Т. Питерс, Р. Уотермен; пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 424 с. — Режим доступа: <http://www.e-reading.club/book.php?book=1002984>.
4. Бушуев С.Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Восточно-Европейский журнал передовых технологий — 2010. — №1/2 (43). — С. 4-9.
5. Бушуев, С. Д. Модель гармонизации ценностей программ развития организаций в условиях турбулентности окружения // С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, Р. Ф. Ярошенко. Управление развитием сложных систем. — 2012. — № 10. — С. 9-13.
6. Шавкун І. Дибчинська Я. Ціннісний менеджмент: сутність і перспективи. Версус, Том 1, № 5, — 2015. — С. 111-116 [Електронний ресурс]. — режим доступу: <http://ojs.mdpu.org.ua/index.php/versus/article/view/1257>.

References

1. Collins, J. Built to Last. Tran. from English by V. Mishuchkov. Moscow: Mann, Ivanova and Ferber, 2014. Retrieved from: http://www.mann-ivanovferber.ru/assets/files/bookparts/built_to_last/build_forever_read.pdf.
2. Dolan, S., Garcia, S. Managing by Values. A Corporative Guide to Living, being Alive and Making a Living in the 21st Century. Tran. from English. Moscow: Pretekst.
3. Peters, T. In Search of Excellence. Examples of the most successful companies in America, 2005. Tran. from English. Moscow: Publishing House «Villiams». Retrieved from: <http://www.e-reading.club/book.php?book=1002984>.

4. Bushuev, S. «Mehanizmy formirovaniya cennosti v dejatel'nosti proektno-upravljajemyh organizacij.» Vostochno-Evropejskij zhurnal peredovyh tehnologij. February 1, 2010.
5. Bushuev, S. «Model' garmonizacii cennostej programm razvitija organizacij v uslovijah turbulentnosti okruzenija.» Upravlinnja rozvitkom skladnih sistem. October 10, 2012.
6. Shavkun I. Dibchins'ka Ja. «Cinnisnij menedzhment: sutnist' i perspektivi.» Versus, October 5, 2015. Retrieved from: <http://ojs.mdpu.org.ua/index.php/versus/article/view/1257>.

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Г.А. Швиданенко, канд. экон. наук,
профессор, зав. кафедры экономики
предприятий
ГВУЗ «Киевский национальный эконо-
мический университет имени Вадима
Гетьмана»

Аннотация. В статье исследована сущность, процесс формирования, диагностики и совершенствования сети «ценностей». Определено, что управление на основе ценностей невозможно без соблюдения трех основных условий: во-первых, ценности компании должны быть понятны каждому сотруднику; во-вторых, ценности работника должны быть взаимосвязаны с ценностями компании; в-третьих, в компании должны быть лидеры-проводники этих ценностей. Сформировано классификацию ценностей по критериям разделения. Выделено модель формирования ценностей компании.

Ключевые слова: ценность, управление по ценностям, интеграция, развитие предприятия, стоимость компании.

VALUE-ORIENTED MANAGEMENT MODEL FOR ENTERPRISE

G. Shvydanenko, PhD, professor of the
economics of enterprises chair
of the SHEE «Vadym Hetman Kyiv
National Economic University»

Abstract. In the article the essence, the process of formation, diagnosis and improving the network of «values» was investigated. Determined that the value-based management was impossible without compliance with three basic requirements: firstly, the value of the company must be clear to each employee; secondly, the value of the employee must be linked to the values of the company; thirdly, the leaders-conductors of these values must be in the company. The classification of values according to the criteria of division was formed. The model for the formation of values of company was determined.

Keywords: value, values management, integration, enterprise development, the company's value