

УДК 658:330.341.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-64-68

САГАЙДАК М. П., СМІРНОВ Є. В., ТЕПЛЮК М. А.
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

Стаття присвячена ідентифікації ключових елементів та формалізації механізму реалізації ціннісно-орієнтованого управління транснаціональними корпораціями на всіх рівнях створення цінності і взаємодії з різними категоріями стейкхолдерів. У статті проаналізовано наукові підходи щодо визначення сутності та переваг реалізації ціннісно-орієнтованого управління компанією, а також охарактеризовано існуючі системи цінностей компанії для досягнення нею задекларованих місії і візії. Систематизовано наукові підходи до ефективності впровадження ціннісно-орієнтованого управління транснаціональною корпорацією в умовах VUCA-середовища і на цій основі запропоновано алгоритм створення ефективної системи корпоративних цінностей та універсальну модель побудови дерева цінностей транснаціональної корпорації, яка ґрунтується на чотирьох групах цінностей: матеріальних, соціальних, ментальних та результатуючих.

Ключові слова: цінність, ТНК, ціннісно-орієнтоване управління, стейкхолдери, модель побудови дерева цінностей.

SAHAIDAK M., SMYRNOV Y., TEPLIUK M.
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

VALUE-ORIENTED MANAGEMENT OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

The article is devoted to the identification of key elements and formalization of the mechanism of implementation of value-oriented management of multinational corporations at all levels of value creation and interaction with different categories of stakeholders. The article analyses the scientific approaches to determining the nature and benefits of realizing value-oriented management of the company, as well as characterizes the existing system of company values to achieve its declared mission and vision, namely economic and pragmatic values, ethical and social values, emotional and developing values. It is proposed, in relation to the activities of TNCs, to supplement such a system of values as socio-economic values and values of social responsibility. The proposed approach allows us to distinguish a system of values that are more individual-oriented (employee) and, in the main, create the necessary opportunities for successful professional activity and an appropriate standard of living. Such values, in the context of value-oriented management of TNCs, can be attributed to the image of the company in which the person works, the level of remuneration, other types of financial incentives, the weight of the social package, participation in profit, caring for the environment, rational consumption and use natural resources, social, economic and environmental balance and development, the formation of a coherent system of values and the spiritual and cultural development of human society. Scientific approaches to the efficiency of implementation of value-oriented management of a transnational corporation in a VUCA environment are systematized and on this basis an algorithm of creation of an effective system of corporate values and a universal model of construction of a tree of values of transnational corporations is based, which is based on four social values, resultant.

Key words: value, TNCs, value-oriented management, stakeholders, model of building a tree of values.

Постановка проблеми. Процеси посилення глобалізації та інтеграції між корпораціями, між корпораціями і державами в умовах Індустрії 4.0, а також становлення економіки знань і залучення у діяльність транснаціональних корпорацій усе більшої кількості працівників і партнерів з різними соціокультурними кодами призводять до того, що основними компонентами сучасного управління стає ціннісна орієнтованість та гнучкість з урахуванням запитів та індивідуальних цінностей усіх стейкхолдерів. У цьому контексті для корпорацій актуалізуються питання, по-перше, пошуку найбільш раціональних варіантів розвитку корпорації в VUCA-середовищі, по-друге, перегляду і гармонізації існуючих в корпорації місії, візії та корпоративних цінностей, або формулювання нових, по-третє, пошуку таких каналів і механізмів імплементації ціннісно-орієнтованого управління на всіх рівнях взаємодії корпорації з різними категоріями стейкхолдерів, по-четверте, донесення до працівників різних ієрархічних рівнів корпоративних цінностей і їх безопортуністичне сприйняття і дотримання. Саме тому, категорія «цінність» потребує більш детального вивчення з точки зору економічної, соціальної, управлінської, поведінкової, культурної та інтегруючої складової, а також стає одним із індикаторів, що безперечно впливає на доцільність та ефективність прийняття менеджментом ТНК стратегічних рішень з метою гармонізації інтересів всіх учасників економічних відносин, досягнення успіху та отримання прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне обґрунтування та окреслення кола піднятих питань, що підлягають опрацюванню в розрізі досліджуваної проблематики, знайшли відображення у працях закордонних і вітчизняних вчених, таких як Альтман Е., Долан С., Гарсія С., Коллер Т., Маршалл А., Момот Т., Райх М., Росс С., Куценко М., Швиданенко Г., Криворучко Я., Токмакова І., Войтов І., Носенко Л. Враховуючи фундаментальні наукові здобутки вказаних вчених, варто зазначити, що в переважній більшості публікацій ціннісно-орієнтований підхід до управління компанією чи підприємством побудований на механізмі виявлення, формулювання, узгодження, визнання й сприйняття цінностей компанії (від інструментальних до кінцевих) усіма стейкхолдерами задля досягнення її генеральної мети. Попри це, слід зазначити, що поза увагою науковців залишаються питання, пов'язані з формалізацією механізму реалізації

ціннісно-орієнтованого управління транснаціональними корпораціями, які мають розгалужену систему дочірніх компаній і філій в різних країнах, посилюють тенденції глобалізації світової економіки та сприяють поглибленню і диверсифікації міжнародного поділу праці та залучають у процеси виробництва персонал, якому притаманні різні соціальні наративи. Актуальність окреслених питань і не вирішеність ряду полемічних аспектів зумовили вибір тематики дослідження.

Метою статті є ідентифікація ключових елементів та формалізація механізму реалізації ціннісно-орієнтованого управління транснаціональними корпораціями на всіх рівнях створення цінності і взаємодії з різними категоріями стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин існуючі моделі управління не можуть бути націлені лише на максимізацію прибутку, перспективними і успішними стають ті компанії, що орієнтуються на створення цінності, насамперед, для покупців, працівників, інвесторів, партнерів та суспільства. Процеси глобалізації, інтеграції, діджиталізації та становлення економіки знань зумовлюють формування інноваційних компонент сучасного управління проектами, програмами чи компаніями в контексті ціннісно-орієнтованого менеджменту. Аналізуючи ключові меседжі успішних бізнесменів, провідних економістів та науковців, що були озвучені на світовому економічному форумі у Давосі, можна дійти висновку, що від світу, який був прогнозованим, передбачуваним, сталим, об'єднаним спільними цінностями, суспільство переходить до VUCA-світу, який стає все більш мінливим, невизначеним, складним і неоднозначним, де змагаються різні наративи за створення нової світової архітектури. В такому світі ситуація змінюється досить швидко і непередбачувано. На нашу думку, у такому світі незмінними мають залишатись цінності (індивідуальні, корпоративні, національні).

Категорія «цінність», згідно з енциклопедичним визначенням, – це важливість, значущість певних явищ для індивіда. Тобто цінності є певними поглядами, переконаннями людини, тими уявленнями, що склалися про те чи інше поняття: красу, любов, патріотизм, мораль тощо. Іншими словами людина сприймає всі процеси та явища не лише під впливом певних теорій, аксіом, а й під власною призмою, власними цінностями [1]. Це те, що скеровує людину діяти та приймати рішення. З розвитком наукової думки, поняття «цінність» розглядається у двох аспектах: у першому – це те, що людина надзвичайно цінує у житті загалом, та у праці, зокрема. Саме у цьому аспекті актуалізуються корпоративні цінності, як одне із джерел мотивації. У другому – це певний еталон, тобто «загальнолюдські цінності», «високі цінності», що корегують поведінку людини у суспільстві [7].

Ціннісно-орієнтований підхід до управління передбачає виявлення та узгодження ключових цінностей компанії, визнаних і сприйнятих її стейкхолдерами (інвесторами чи кредиторами, працівниками, покупцями (споживачами), постачальниками, державними інституціями, суспільством) [3]. Зазначимо, що здебільшого компанія може досягти успіху, враховуючи та реалізуючи у своїй діяльності принцип, що ґрунтується на поєднанні: інтелектуальності, інноваційності, інформаційності та цінностей.

Ціннісно-орієнтоване управління, дозволяє зорієнтувати управлінські та аналітичні процеси на максимізацію цінності ТНК шляхом фокусування управлінських рішень на ключових факторах створення цінності [9, с. 133-134]. Ключовим елементом, що визначає архітектуру ціннісно-орієнтованого управління, на нашу думку, є модуль оцінювання або система вимірювання цінності. Для ТНК ця проблема є досить актуальною, оскільки, як нами було зазначено, корпорації задля глобалізації бізнесу і виходу на нові ринки, залучають усе більшу кількість працівників і партнерів з різними соціокультурними кодами, а також мають представництво в різних країнах і пропонують продукцію різноманітним споживачам з усталеними, у т.ч. національними наративами. Побудова зазначеної системи передбачає прийняття трьох взаємопов'язаних, і у певному сенсі послідовних, рішень: рішення про вибір моделі оцінювання цінності для різних груп стейкхолдерів, у т.ч. за країною розміщення офісу, філії чи представництва; рішення про вибір періодичного показника визначення результатів діяльності (одного показника або комплексу таких показників); рішення про побудову системи драйверів створення цінності з орієнтацією на економічний, соціальний і екологічний ефект [2; 9; 10].

До переваг ціннісно-орієнтованого управління транснаціональною корпорацією слід віднести послідовну максимізацію створення цінності; збільшення корпоративної прозорості; приведення у відповідність інтересів менеджерів, персоналу та інтересів акціонерів й інших зацікавлених сторін; полегшення і мультиканальність комунікацій з усіма стейкхолдерами; встановлення чітких і зрозумілих пріоритетів в управлінні корпорацією; сприяння в поліпшенні прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях; збалансування короткострокових, середньострокових і довгострокових компромісів; заохочення інвестицій, які створюватимуть цінність; покращення розподілу ресурсів, у т.ч. інтелектуальних і ментальних; оптимізацію планування і бюджетування за різними проектами, програмами і ринками (внутрішніми і зовнішніми); встановлення ефективних і реальних цільових показників діяльності; полегшення процедури використання акцій для підписання угод щодо злиттів або поглинань; ефективне управління підвищеною складністю і більшою невизначеністю й ризиками, пов'язаними з організацією взаємодії з усіма стейкхолдерами.

Американський професор, доктор наук з управління людськими ресурсами, Саймон Долан для розуміння організаційної культури компанії запропонував тривісну модель цінностей (Triaxial Model of

Values). В даній моделі поєднано три системи цінностей компанії для досягнення задекларованої місії і візії, а саме:

- *економіко-прагматичні цінності*, які необхідні для підтримки і об'єднання різних організаційних підсистем (планування, контроль якості та облік, стандарти роботи і дисципліни);
- *етико-соціальні цінності*, які виходять з переконань і звичаїв колегіальних і професійних відносин (чесність, порядність, довіра, повага і вірність);
- *емоційно-розвиваючі цінності*, які мають важливе значення для створення імпульсу до дії і пов'язані з внутрішньою мотивацією: оптимізм, пристрасть, сприйняття свободи і щастя [3].

На нашу думку, запропонований підхід відносно діяльності ТНК доцільно доповнити такою системою цінностей, як *соціально-економічні цінності*, що більш спрямовані на індивіда (працівника) та стосуються, в основному, створення необхідних можливостей для успішної професійної діяльності й відповідного рівня життя. Це можуть бути такі цінності, як імідж компанії, в якій працює людина, рівень оплати праці, інші види матеріального заохочення, вагомість соціального пакету, участь у прибутку, дивіденди тощо; *цінності соціальної відповідальності*, до яких зокрема належать екологічні та духовні цінності. До них можна віднести дбайливе ставлення до навколишнього середовища, раціональне споживання і використання природних ресурсів, соціальна, економічна й екологічна рівновага та розвиток, становлення узгодженої системи цінностей та духовно-культурний розвиток людського суспільства. В цьому аспекті одним із важливих завдань топ-менеджменту ТНК є створення культури, яка б гармонізувала ці цінності в «корпоративному ядрі». Цього можна досягти тоді, коли основні цінності корпорації є чітко визначеними, загальноприйнятими і приведеними у відповідність з місією і візією організації.

Дж. Коллінз стверджує, що саме чітко визначені цінності є одним з тих факторів, що відрізняє успішну компанію від інших. Вчений виокремлює два способи залучення персоналу до використання та розвитку корпоративних цінностей: 1) постійна та безперервна їх популяризація; 2) дотримання цінностей лідерами компанії [5]. Передумовою створення ефективної системи корпоративних цінностей, на нашу думку, є дотримання певного алгоритму, що наведений на рис. 1.

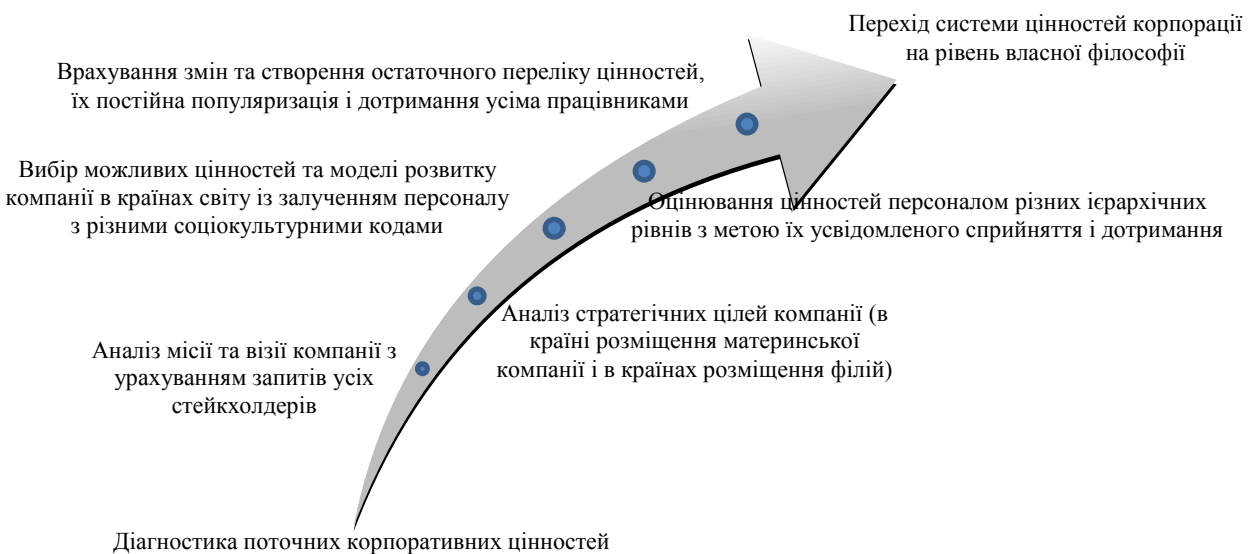


Рис. 1. Алгоритм створення ефективної системи корпоративних цінностей ТНК

Джерело: сформовано авторами

Важливим пунктом є залучення працівників до оцінювання та аналізу цінностей компанії, оскільки завдяки цьому можна виявити як існуючі, так і потенційні проблеми в організаційній культурі та зменшити або взагалі ліквідувати цей негативний вплив. Крім того існують різноманітні інструменти визначення переліку цінностей і їх відбору для подальшої формалізації («правила клубу», визначення цінностей, що є основою поведінки персоналу підприємства; «шит», розподіл цінностей на сектори, що представляють найбільш пріоритетні цінності даної організації тощо). Такі інструменти дозволяють не лише залучити весь персонал та стейкхолдерів компанії до визначення й формулювання корпоративних цінностей, а у подальшому прийняти ці цінності, як свої власні, і поширювати та інтегрувати їх внутрішнє і зовнішнє середовище [4].

Важливим етапом у забезпеченні ефективного функціонування системи цінностей в компанії, що є підґрунтям ціннісно-орієнтованого управління і які спрямовані на підвищення результативності її роботи в цілому, є орієнтація нового працівника на корпоративні цінності, інформування про корпоративні цінності існуючих і нових клієнтів, партнерів та державні інституції в різних країнах присутності ТНК. В цьому

аспекті актуальними інструментами з поширення та закріплення цінностей компанії є «легенди та герої». В основі так званих «легенд» чи у ролі «героїв» є історії чи реальні люди, що описують певні цінності компанії та етапи їх формування. Серед них можуть бути: історії про заснування компанії, цінності відомих засновників, успіхи працівників тощо [2]. Прикладом можуть бути принципи та філософія Стіва Джобса: прагнє до досконалості, працює з експертами, будь нещадний, будь простішим, бережи свої секрети; вивчення і дослідження – нескінченний процес [8].

З урахуванням викладеного вище, запропонуємо універсальну модель побудови дерева цінностей транснаціональної корпорації, яка ґрунтується на чотирьох групах цінностей: матеріальних, соціальних, ментальних та результатуючих (рис. 2).

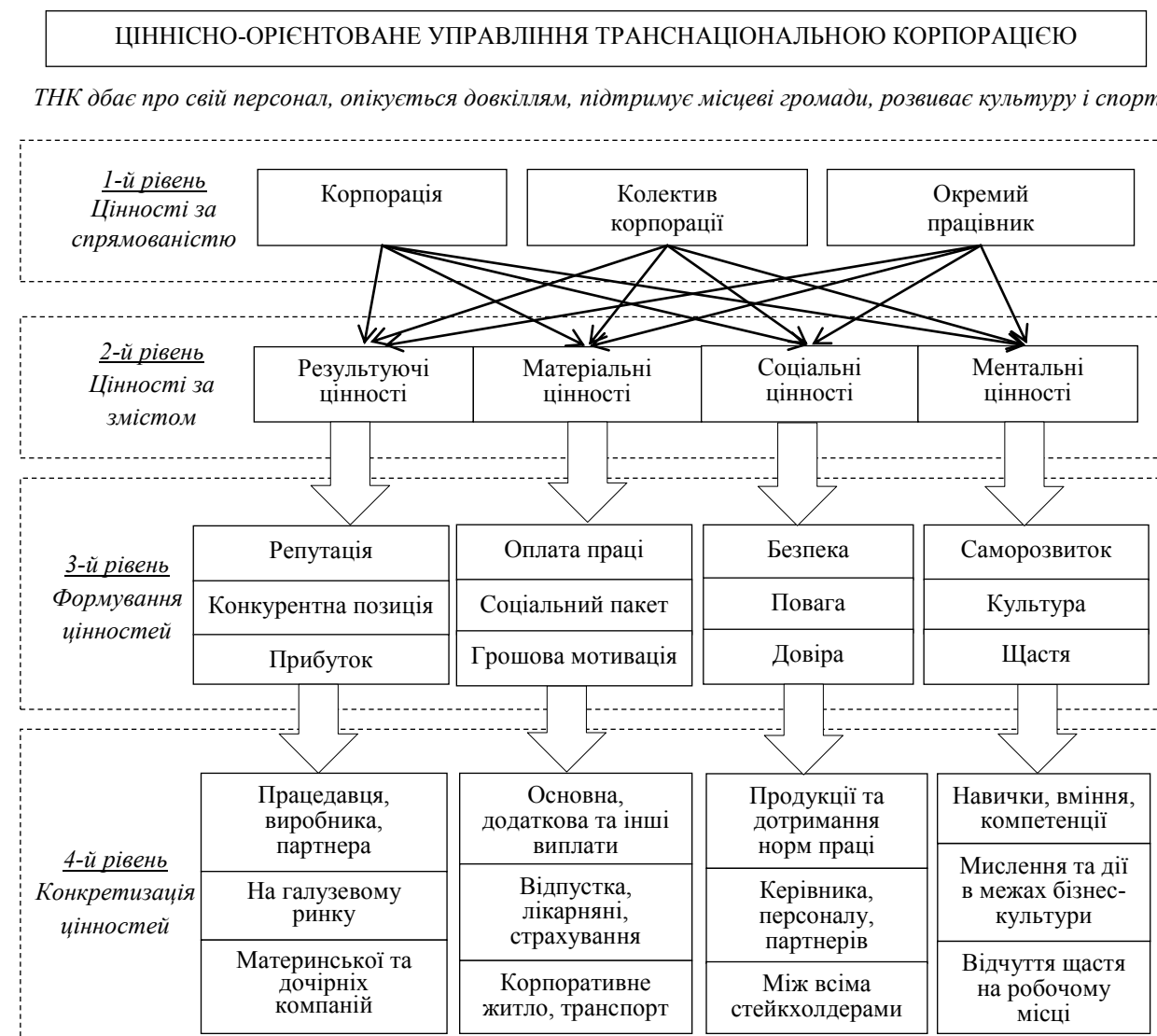


Рис. 2. Універсальна модель побудови дерева цінностей транснаціональної корпорації

Джерело: сформовано авторами

Реалізація запропонованої моделі в практиці діяльності ТНК дозволить систематизувати, визначити, конкретизувати, сформулювати і у подальшому позиціонувати ті корпоративні цінності, у визначенні і дотриманні яких прийматиме участь увесь персонал компанії та представники усіх груп стейкхолдерів. Такий підхід, що лежить у підґрунті ціннісно-орієнтованого управління компанією є, на нашу думку, найбільш ефективним оскільки при розробці і формулюванні корпоративних цінностей, з урахуванням у т.ч. притаманних культурних, економічних, соціальних та інституційних ознак країн розміщення дочірніх компаній та філій, будуть враховані індивідуальні цінності усіх стейкхолдерів і зокрема персоналу, з притаманними йому соціокультурними кодами і наративами, відповідно до яких будуватиметься загальна стратегія та філософія компанії.

Висновки. Транснаціональні корпорації функціонують й розвиваються як складний організм, їх життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління, висококваліфікованого

персоналу. Успіх ТНК визначається ще й сильною організаційною культурою, особливим стилем взаємодії з усіма стейкхолдерами, які, ґрунтуючись на індивідуальних і корпоративних цінностях, сприяють досягненню й збереженню провідних конкурентних позицій на глобальному ринку в умовах VUCA-середовища.

З урахуванням викладеного вище, під ціннісно-орієнтованим управлінням пропонується розуміти якісно новий стан стратегічного управління корпорацією, триєдина мета якого полягає у гармонізації і забезпеченні балансу індивідуальних цінностей стейкхолдерів, що трансформуються у корпоративні цінності, які сприймаються і дотримуються усіма стейкхолдерами в країнах присутності ТНК; послідовну максимізацію цінності ТНК і створення цінності продукту, що нею пропонується на ринку; ефективне управління підвищеною складністю і більшою невизначеністю й ризиками, пов'язаними з організацією взаємодії з усіма стейкхолдерами задля досягнення успіху. При цьому, організаційна підтримка функціонування та розвитку ціннісно-орієнтованого управління ТНК передбачає дотримання наступних принципів: по-перше, персонал має розуміти свою цінність для компанії і знати роль у досягненні успішної її діяльності й подальшого розвитку, по-друге, індивідуальні цінності персоналу, за певними параметрами, корелюють із корпоративними цінностями, а відтак усвідомлено сприймаються кожним із працівників, по-третє, корпоративні цінності компанії ретранслюються у зовнішнє середовище і націлені на їх сприйняття партнерами, споживачами, постачальниками компанії тощо, по-четверте, корпоративні цінності компанії гармонізовані зі стратегією корпоративної соціальної відповідальності та стратегією сталого розвитку, по-п'яте, відбувається системне вдосконалення управлінських завдань і функцій, що побудовані на наскрізному партнерстві і соціальній спрямованості бізнесу. Це дозволить забезпечити безперервний розвиток створення цінностей, що уможливить постійне покращення параметрів функціонування операційної системи і розвитку підприємства загалом.

Література

1. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / Ілляшенко С.М. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
2. Криворучко Я.Ю. Концепція цінності у маркетингу / Я.Ю. Криворучко // Вісник національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 5. – С. 100–106.
3. Коллінз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Коллінз Дж. ; пер. с англ. – М., 2001. – 248 с.
4. Лучанинов С.В. Lean manufacturing – ошадливе виробництво [Електронний ресурс] / С.В. Лучанинов. – 2016. – Режим доступу : <http://lsv.com.ua/lean/lean1.aspx>.
5. Швиданенко Г.О. Ціннісна парадигма управління підприємством. Економіка підприємства: теорія і практика [Електронний ресурс] : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. – К. : КНЕУ, 2016. – 185 с.
6. Dolan S.L. Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection / S.L. Dolan, Y. Altman // People & Strategy. – 2012. – № 4. – С. 20–26.
7. Koller T. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, second edition : What is value-based management? / T. Koller // John Wiley & Sons. – 2013. – URL : <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management#0>.
8. Sakaya T. The Knowledge Value Revolution, or a History of the Future / T. Sakaya // Kodansha America. – 2012. – № 5. – Р. 36–60.
9. Токмакова І.В. Впровадження ціннісно-орієнтованого управління на залізничному транспорті / І.В. Токмакова, І.М. Войтов, Л.М. Носенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 131–138.
10. Куценко М.М. Ціннісно-орієнтоване управління інноваційними програмами розвитку організацій при переході до економіки знань : автореф. дис. ... канд. техн. наук зі спеціальності 05.13.22 – Управління проектами та програмами / Куценко М.М. ; Київський нац. ун-т будівництва і архітектури – Київ, 2016. – 20 с.

References

1. Illiashenko S.M. Innovatsiyni menedzhment : pidruchnyk / Illiashenko S.M. – Sumy : VTD – Universytetska knyha, 2010. – 334 s.
2. Kryvoruchko Ya.Iu. Kontsepsiia tsinnosti u marketynhu / Ya.Iu. Kryvoruchko // Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". – 2007. – № 5. – S. 100–106.
3. Kollinz Dzh. Ot horoshego k velikomu. Pochemu odni kompanii sovershayut proryv, a drugie net... / Kollinz Dzh. ; per. s angl. – M., 2001. – 248 s.
4. Luchaninov S.V. Lean manufacturing – oshchadlyve vyrobnytstvo [Elektronnyi resurs] / S.V. Luchaninov. – 2016. – Rezhym dostupu : <http://lsv.com.ua/lean/lean1.aspx>.
5. Shvydanenko H.O. Tsinnisna paradyhma upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka [Elektronnyi resurs] : zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – K. : KNEU, 2016. – 185 s.
6. Dolan S.L. Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection / S.L. Dolan, Y. Altman // People & Strategy. – 2012. – № 4. – S. 20–26.
7. Koller T. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, second edition : What is value-based management? / T. Koller // John Wiley & Sons. – 2013. – URL : <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management#0>.
8. Sakaya T. The Knowledge Value Revolution, or a History of the Future / T. Sakaya // Kodansha America. – 2012. – № 5. – R. 36–60.
9. Tokmakova I.V. Vprovadzhenia tsinnisno-orientovanoho upravlinnia na zaliznychnomu transporti / I.V. Tokmakova, I.M. Voitov, L.M. Nosenko // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2018. – № 62. – S. 131–138.
10. Kutsenko M.M. Tsinnisno-orientovane upravlinnia innovatsiynymi prohramamy rozvytku orhanizatsii pry perekhodi do ekonomiky znan : avtoref. dys. ... kand. tekhn. nauk zi spetsialnosti 05.13.22 – Upravlinnia proektamy ta prohramamy / Kutsenko M.M. ; Kyivskyi nats. un-t budivnytstva i arkhitektury – Kyiv, 2016. – 20 s.

Рецензія/Peer review : 03.07.2019

Надрукована/Printed : 10.09.2019
Рецензент : д. е. н., проф. Семикіна М. В.