

УДК 005.93(045)

**Харчук Т.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Європейський університет

**Кургузенкова Л.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Європейський університет

## ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНІ ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглянуто передумови виникнення економічного управління підприємством, що є координаційним та інтеграційним центром усіх функціональних видів управління господарюючим суб'єктом. З'ясовано вплив на побудову сучасної концепції економічного управління теорії зацікавлених осіб (stakeholders). Визначено мету економічного управління підприємством, яка полягає в гармонізації управлінських цілей (визначених в окремих видах спеціального управління), забезпеченні життєздатності та підвищенні цінності підприємства для усіх груп зацікавлених сторін.*

**Ключові слова:** економічне управління, цінність, життєздатність, розвиток, стейкхолдери.

*В статье рассмотрены предпосылки возникновения экономического управления предприятием, которое является координационным и интеграционным центром всех функциональных видов управления хозяйствующим субъектом. Выяснено влияние на построение современной концепции экономического управления теории заинтересованных лиц (stakeholders). Определена цель экономического управления предприятием, которая заключается в гармонизации управленческих целей (определенных в отдельных видах специального управления), обеспечении жизнеспособности и повышении ценности предприятия для всех групп заинтересованных сторон.*

**Ключевые слова:** экономическое управление, ценность, жизнеспособность, развитие, стейкхолдеры.

*The article is dealing with considering the emergence of enterprise economic management preconditions, which is the coordination and integration centre of all functional types of management by the economic entity. The influence on the construction of the modern concept of economic management of the theory of interested persons (stakeholders) has been determined. The purpose of economic management of the enterprise was clearly defined, which is to harmonize the management objectives (defined in separate types of special management), to ensure viability and increase the value of the enterprise for all groups of stakeholders.*

**Keywords:** economic management, value, viability, development, stakeholder.

**Постановка проблеми.** У сучасному менеджменті набувають поширення теорії і концепції, які суттєво змінили уявлення про те, на яких засадах має ґрунтуватися ефективна діяльність підприємства. Інтерес науковців зосереджується на окремих видах функціонального управління: виробничому, організаційному, маркетинговому, соціальному, фінансовому, інвестиційному, інноваційному, логістичному, управлінні зовнішньоекономічною та науково-технічною діяльністю тощо. Необхідність пересмислення процесу функціонування підпри-

ємств у нових умовах господарювання потребує поглибленого вивчення економічного управління підприємством, що інтегрує функціональні види управління та визначає його цільові характеристики на засадах загальноновизнаного у світі сучасного ціннісно-орієнтованого підходу, дослідження імперативів якого є актуальним для підприємств усіх галузей економіки.

**Аналіз останніх досліджень.** Зацікавленість проблематикою розмежування видів управління підприємством вітчизняними науковцями і практиками посилилася наприкінці двадцятого

століття і пов'язана насамперед із необхідністю переосмислення процесу функціонування підприємств у нових умовах господарювання. У сучасних дослідженнях авторів [1–14] та багатьох інших розглядаються питання узагальнення теоретичних та методичних підходів до управління діяльністю сучасного підприємства в умовах трансформації ринкового простору й вивчення світового досвіду впровадження сучасних технологій управління, пошуку нових інструментів управління та можливостей їхнього ефективного використання. При цьому спостерігається зміщення акцентів у загальній тенденції дослідження діяльності підприємства: від розгляду окремих сторін його діяльності до спроб об'єднання та узагальнення підходів до його успішного функціонування таким чином, щоб вони забезпечували досягнення поставлених цілей.

**Метою статті** є дослідження передумов розбудови сучасної концепції економічного управління, яка ґрунтується на теорії зацікавлених осіб (stakeholders) та являє собою особливий вид управління підприємством, що координує та інтегрує усі функціональні види управління підприємством; удосконалення наукового обґрунтування ціннісно-орієнтованих імперативів економічного управління підприємством: зростання цінності та забезпечення життєздатності.

**Виклад основного матеріалу.** У світовому та вітчизняному економічному просторі відбувається зміна правил, які працювали протягом десятиліть, з'являються нові концепції, методи і моделі управління, практичне застосування яких обіцяє значні економічні вигоди, що зумовило необхідність удосконалення методичних і науково-практичних розробок, присвячених управлінню підприємством, зокрема через використання сучасних технологій в управлінні різними об'єктами.

До таких перспективних розробок можна віднести економічне управління підприємством, яке інтегрує та координує усі функціональні види управління та є основою забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства, його фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності, зростання цінності, запобігання прояву негативних явищ та створення передумов для нарощування економічного потенціалу розвитку.

Побудові сучасної концепції економічного управління підприємством передувало теоретичне розроблення та апробація на практиці передових компаній окремих інструментів

управління, спрямованих на забезпечення необхідних економічних результатів. Розуміння того, що система планування діяльності підприємства, заснована на принципах класичної теорії управління, перестала бути надійним інструментом досягнення цілей підприємства, стало загальним, коли загальносвітовий процес наростання змінності ринкового середовища привів до створення так званого «суспільства споживання», коли темпи змінюваності потреб у новій продукції стали випереджати темпи супутніх коректувань діяльності усереднені підприємств [1, с. 22].

Основною метою економічного управління підприємством є гармонізація управлінських цілей (визначених в окремих видах спеціального управління) і підпорядкування їх загальній меті існування підприємств – зростання цінності підприємства для усіх груп стейкхолдерів і забезпечення довгострокового стійкого функціонування (життєздатності) [2, с. 66].

Слід зазначити, що саме теорія зацікавлених осіб (stakeholders), основним предметом дослідження якої є відносини різних груп та індивідів, що прагнуть задоволення своїх інтересів, пов'язаних із діяльністю певного підприємства, без ефективної взаємодії з якими підприємство не може успішно розвиватися, містить в собі універсальний підхід до сучасного ціннісно-орієнтованого управління.

Уперше термін «стейкхолдери» (stakeholders) почав використовуватися у 1963 р. у внутрішній документації Стенфордського науково-дослідного інституту (Stanford Research Institute) щодо «тих груп, без підтримки яких організація перестане існувати»; у широкий науковий обіг концепцію стейкхолдерів увів Едвард Фрімен (Edward Freeman) у 1984 році у роботі «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід», в якій автор визначив зацікавлених осіб як «будь-яких індивідів, групи чи організації, які мають суттєвий вплив на рішення, що приймаються фірмою, та/або знаходяться під впливом цих рішень» [3, с. 46] і запропонував до розгляду оригінальну модель фірми та її зовнішнього і внутрішнього оточення як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких повинні братися до уваги і задовольнятися менеджерами як офіційними представниками фірми.

Вихідні концептуальні положення Е. Фрімена були розвинуті автором як у одноосібних працях, так і у співавторстві та одержали широку підтримку у наукових колах, були поглиблені

у значній кількості теоретико-методичних та практичних розробок, найбільш вагомими серед яких є праці Т. Дональдсона і Л. Престона «Стейкхолдерська теорія фірми: поняття, обґрунтування, наслідки» (1997) [4], Р. Мітчела «На шляху до теорії ідентифікації та виявлення зацікавлених сторін» (1997) [5], Т.М. Джонса, А.С. Уїкса «Конвергентна теорія зацікавлених сторін» (1999) [6], Дж. Поста, Л. Престона та С. Сакса «Переосмислення корпорації: менеджмент зацікавлених сторін та організаційне багатство» (2002) [7], С. Скотта «Стейкхолдерський підхід до організаційної ідентичності» (2000) [8], П. Данселмі «Цінності та зацікавлені сторони в епоху соціальної відповідальності» (2011) [9] та інших, які значно доповнили і збагатили понятійний апарат, розширили методичні інструменти теорії стейкхолдерів, що дають змогу сформулювати і реалізувати управлінські рішення в напрямі забезпечення ефективної взаємодії та задоволення інтересів різних учасників господарської діяльності.

Результати аналізу сучасних напрацювань зарубіжних та вітчизняних науковців дали змогу сформулювати перелік основних характерних рис теорії зацікавлених сторін:

- трансформація цілей підприємства, які є набагато ширшими, ніж створення прибутку для його власників;
- підприємство розглядається як господарська організація та об'єднання інтересів її учасників;
- акцент на задоволенні інтересів різних учасників господарської діяльності, без ефективної взаємодії з якими підприємство не може успішно розвиватися;
- існування взаємного впливу між підприємством та зацікавленими сторонами;
- сукупність інтересів стейкхолдерів визначає траєкторію розвитку підприємства;
- існування взаємозв'язку між управлінськими процесами та результатами діяльності підприємства, що виникають щодо ресурсних відносин підприємства з його зацікавленими сторонами;
- формування засад соціальної відповідальності бізнесу перед усіма економічними суб'єктами – стейкхолдерами.

Таким чином, управлінські пріоритети, відповідності до теорії зацікавлених осіб, зміщуються від орієнтації на поточний рівень функціонування підприємства, що полягає у здійсненні діяльності, спрямованої на перетворення ресурсів

у продукт для отримання прибутку, до формування такого унікального набору відносин, що сприятиме забезпеченню його стійкості, життєздатності та створення умов для розвитку.

Засобом консолідації та координації внутрішніх підсистем підприємства та забезпечення гармонізації відносин із зовнішнім середовищем, реалізації базової фундаментальної, органічно притаманної мети – життєздатності та розвитку – і є економічне управління підприємством як інтегруючий та координуючий вид управління. Таке цілевизначення економічного управління відповідає загальній переорієнтації системи менеджменту від виробничо-орієнтованого (максимальне використання можливостей виробничої системи), фінансово-орієнтованого підходу (максимізація прибутку у коротко- та довгостроковій перспективі) на ціннісно-орієнтований підхід. [10, с. 230–231]. При цьому цінність підприємства як головний інструмент менеджменту, критерій ефективності його діяльності та одночасно основний узагальнюючий елемент ціннісно-орієнтованого управління, що найбільш повно враховує всю інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень, визначається рівнем задоволення потреб різних груп зацікавлених осіб у процесі виконання підприємством функцій за всіма напрямками його діяльності, створюється у результаті адекватної стратегії відносин із ними та дає змогу попередити і зменшити невизначеність зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Цінність є інструментом, який дає змогу інтерпретувати місію і бачення компанії зрозумілим для виконавців чи інших учасників чином. Адекватні цінності, коректно впроваджені в компанію, дають змогу створити умови для досягнення її стратегічних цілей. Цінність переводить стратегічні цілі на зрозумілу для виконавців мову, показує ринку, чим компанія відрізняється від конкурентів, у чому її ключова перевага [11]. Підвищення цінності є важливим стратегічним орієнтиром для формування комплексу завдань щодо її збільшення, створення та зміцнення конкурентних переваг, покращення своїх позицій на ринку, забезпечення стійкого функціонування, вибору напрямів і варіантів розвитку підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність системи управління підприємством.

Таким чином, для ефективного використання переваг ціннісно-орієнтованого управління у швидкозмінних умовах господарювання керів-

никам підприємства (власникам, акціонерам, менеджерам) слід зосередити увагу насамперед на основних факторах цінності, що дасть змогу визначити той напрям розвитку, що створюватиме найбільшу цінність підприємства; на змінах, що відбуваються у зовнішньому середовищі, для завчасного попередження загроз та використання існуючих можливостей; на впровадженні на підприємстві сучасних досягнень інформаційних технологій, що дозволить скоротити термін прийняття управлінських рішень тощо, що, загалом створить передумови для формування і реалізації конкурентних переваг підприємства за всіма ланками ланцюжка цінності та сприятиме забезпеченню домінуючої позиції серед конкурентів.

Ціннісно-орієнтованим імперативом економічного управління є також життєздатність, важливість забезпечення якої підкреслюється результатами опитування, проведеного спеціалістами McKinsey, більш ніж 2000 керівників вищої ланки управління щодо пріоритетності інформації для розроблення планів діяльності [12], яке дало змогу встановити, що лише 16% із них орієнтовані на показники ефективності функціонування у короткостроковій перспективі, а 65% респондентів обрали життєздатність у довгостроковій перспективі, а також дослідження «Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України» для з'ясування відповідності стану економічного управління в Україні визначеним PwC Global Website Enquiries світовим тенденціям щодо відповідних складників управлінського процесу, його спрямування та інструментарію [2, с. 70–71], яке виявило необхідність формування теоретичних засад, розробки та впровадження відповідного практичного інструментарію економічного управління підприємствами як фактора (передумови) забезпечення високої ефективності операційної, інвестиційної та фінансової діяльності українських підприємств, створення передумов для нарощування економічного потенціалу розвитку, забезпечення життєздатності.

Ознаками життєздатності є спроможність до виживання (наслідок адаптивності фірми до стану зовнішнього середовища) і розвиток (використання нових можливостей), які зумовлюються зовнішнім середовищем за рахунок відповідної реструктуризації внутрішнього середовища (потенціалу) [13, с. 231].

Т.Г. Васильців вважає, що життєздатний стан господарської системи підприємства має місце

тільки в разі сумісної наявності чотирьох параметрів життєздатності [14, с. 142–143]:

1) наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов'язань) в обсягах, що відповідають державним вимогам та (або) цільовим параметрам діяльності;

2) наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових коштів (у кореспонденції з термінами виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу);

3) забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства;

4) забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно до поставлених стратегічних цілей та завдань підприємства (найчастіше забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу та (або) обсягів прибутку).

На нашу думку, запропонований перелік є неповним, оскільки не враховує таких важливих інтегральних характеристик економічної системи, як: конкурентоспроможність; економічний (фінансово-майновий, фінансово-економічний) стан; економічна безпека, економічна стійкість, які забезпечують існування і розвиток підприємства в реальних умовах зовнішнього середовища та у сукупності відображають життєздатність підприємства.

**Висновки.** Таким чином, реалізувати цілі економічного управління (забезпечення довгострокового стійкого функціонування (життєздатності) та зростання цінності підприємства для усіх груп стейкхолдерів), одержати заплановані кінцеві економічні результати діяльності підприємства, покращити інтегральні характеристики стану підприємства (конкурентоспроможність, економічний стан, ризикостійкість, інноваційна активність та ін.) можливо тільки за наявності в системі економічного управління підприємством відповідного збалансування усіх функціональних частин, що забезпечить цілеспрямований стабільний розвиток підприємства та зумовлює необхідність формування нового та/або розширення наявного інструментарію і технології виявлення внутрішньогосподарських проблем.

**Бібліографічний список:**

1. Колосов А.М., Коваленко О.В., Кучеренко С.К., Бикова В.Г. Економічне управління підприємством : навч. посіб. Старобільськ, 2015. 352 с.
2. Лігоненко Л.О., Молодоженя М.С. Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України // Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 65-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_9) (дата звернення 07.10.2018)
3. Freeman R.E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. P. 46.
4. Donaldson, T., Preston, L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review. No. 1, 1997. P. 65.
5. Mitchell R., Agle B., Wood D. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. 22(4), 1997. Pp. 853–886.
6. Jones, T., Wicks, T. Convergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review. No. 4, 1999. pp. 887-910.
7. Post J.E., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. California, 2002. p. 320.
8. Scott, S., Lane, V. A stakeholder approach to organizational identity. Academy of Management Review, Vol. 25. No. 1, 2000. pp. 43–62.
9. D'Anselmi P. Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility. New York, 2011. p. 27.
10. Лігоненко Л.О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством з позиції теорії фірми // Бізнес Інформ. 2013. № 5. С. 227-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_5\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_41) (дата звернення: 01.10.2018)
11. Тамберг В. Бадьин А. Реальная ценность корпоративных ценностей // Высокий брендинг Тамберг & Бадьин: Идея, Продукт, Бренд, Промышленность. URL: <http://newbranding.ru/articles/corporatevalues> (дата звернення 28.09.2018)
12. Благутин М., Келлер С., Прайс К., Точин А. Жизнеспособность организации // Вестник McKinsey. 2014. № 31. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/Zhiznesposobnost-organizatsii-1> (дата звернення 07.10.2018).
13. Лігоненко Л. Концептуальні засади економічного управління підприємством // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2013. № 3. С. 5–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknteu\\_2013\\_3\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknteu_2013_3_2) (дата звернення 28.09.2018).
14. Васильців Т. Г., Литвинчук А. А. Теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення життєздатності підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.8. С. 141–145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2012_22) (дата звернення 07.10.2018).

**References:**

1. Kolosov A.M., Kovalenko O.V., Kucherenko S.K., Bykova V.H. Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom : navch. posib. Starobilsk, 2015. 352 s.
2. Lihonenko L.O., Molodozhenia M.S. Stan ta problemy vprovadzhennia ekonomichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy // Problemy ekonomiky. 2014. № 1. S. 65-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_9) (data zvernennia 07.10.2018)
3. Freeman R.E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. R. 46.
4. Donaldson, T., Preston, L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review. No. 1, 1997. R. 65.
5. Mitchell R., Agle B., Wood D. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. 22(4), 1997. Pp. 853–886.
6. Jones, T., Wicks, T. Convergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review. No. 4, 1999. pp. 887-910.
7. Post J.E., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. California, 2002. p. 320.
8. Scott, S., Lane, V. A stakeholder approach to organizational identity. Academy of Management Review, Vol. 25. No. 1, 2000. pp. 43–62.
9. D'Anselmi P. Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility. New York, 2011. p. 27.
10. Lihonenko L.O. Obgruntuvannia teoretychnykh zasad ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom z pozytsii teorii firmy // Biznes Inform. 2013. № 5. S. 227-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_5\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_41) (data zvernennia: 01.10.2018)
11. Tamberh V. Badyn A. Realnaia tsennost korporatyvnykh tsennostei // vysokiy brendynh Tamberh & Badyn: Ydeia, Produkt, Brend, Prodvizhenie. URL: <http://newbranding.ru/articles/corporatevalues> (data zvernennia 28.09.2018)
12. Blahutyn M., Keller S., Prais K., Tochyn A. Zhyzneposobnost orhanyzatsyy // Vestnyk McKinsey. 2014. № 31. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/Zhiznesposobnost-organizatsii-1> (data zvernennia 07.10.2018).
13. Lihonenko L. Kontseptualni zasady ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. 2013. № 3. S. 5-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknteu\\_2013\\_3\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknteu_2013_3_2) (data zvernennia 28.09.2018).
14. Vasylytsiv T. H., Lytvynchuk A. A. Teoretyko-metodychni ta prykladni aspekty zabezpechennia zhyttiezdatnosti pidpriemstva // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. 2012. Vyp. 22.8. S. 141-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2012_22) (data zvernennia 07.10.2018).

***Kharchuk T.V.***

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economics,  
Ecology and Practical Entrepreneurship,  
Private Higher Educational Establishment "European University"

***Kurhuzenkova L.A.***

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economics,  
Ecology and Practical Entrepreneurship,  
Private Higher Educational Establishment "European University"

## **VALUE-ORIENTED IMPERATIVES OF BUSINESS ECONOMIC MANAGEMENT**

In the world and domestic economic space, we have changes in the rules and laws governing the enterprises' management that have been working for decades, for new concepts, methods, and models of management, the practical application of which promises significant economic benefits to economic actors. The interest of domestic scholars and practitioners in increasing the interest in separating types of enterprise management is increasing due to the need to improve methodological and scientific and practical developments devoted to their managing. The economic development of the enterprise, whose main goal is to harmonize management objectives (defined in certain types of special management) and their subordination to the general purpose of the existence of enterprises, increase of the value of the enterprise for all groups of interested parties, can be considered as perspective developments in this scientific field.

The universal approach to modern value-oriented enterprise management includes the theory of stakeholders. In accordance with this theory, the enterprise is considered not only as an economic organization but also as a union of interests of its participants, the trajectory of enterprise development determined by a set of interests and values of stakeholders. At the same time, the value of the enterprise as a criterion for the effectiveness of its activities and, at the same time, the main generalization element of value-oriented management is determined by the level of satisfaction of needs of stakeholders of different groups in the process of the enterprise operation. To effectively use the benefits of value-oriented management in rapidly changing economic conditions, managers of the company should focus primarily on the main factors of value, which will determine the direction of development that will create the greatest value of the enterprise. The realization of economic management goals (ensuring long-term sustainable functioning (viability), increasing the value of the enterprise for all groups of stakeholders, improving the integral characteristics of the enterprise (competitiveness, economic status, risk-taking, innovative activity, etc.)) is possible only if there is an appropriate balance of all functional parts in the system of economic management of the enterprise.