

АСПЕКТИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Р. Миронова, к.е.н., доцент

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасному зовнішньому середовищу, в якому працюють вітчизняні підприємства, властивий високий динамізм. Процеси ринкової трансформації в Україні та підвищення конкуренції викликають необхідність швидкого та гнучкого реагування підприємств на зміни у ринковому середовищі. За таких умов традиційні системи управління виробництвом не забезпечують адекватного реагування і вимагають застосування сучасних концепцій, методів та інструментів управління підприємством. В цьому аспекті набувають актуальності проблеми наукового узагальнення й аналізу методологічних питань управління підприємством.

Управління підприємством трансформується від управління окремими ресурсами (управління, орієнтоване на ресурси) і функціональними підрозділами (управління, орієнтоване на ринок) в управління, орієнтоване на вартість підприємства. Це зумовлено об'єктивною потребою підвищення результатів діяльності підприємства в сучасних та перспективних умовах на основі маркетингової складової, врахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб та необхідності їх стимулювання. Аналіз поступових змін концепцій управління підприємством дозволив виокремити пріоритети управління:

1) управління, орієнтоване на ресурси, в основу якого покладено раціональне комбіноване використання наявних ресурсів (матеріальних, технічних, технологічних, кадрових, фінансових, інформаційних) у відповідності до можливостей підприємства. До ресурсного управління відноситься об'ємно-календарне планування (MPS), планування необхідних матеріалів (MRP), планування виробничих ресурсів (MRP II), планування виробничих потужностей (CRP), планування фінансових ресурсів (FRP), управління ресурсами підприємства (ERP);

2) управління, орієнтоване на ринок, передбачає на підставі координації внутрішніх функцій підприємства та раціонального використання його наявних ресурсів формування системи управління з акцентом на поведінку й потреби споживачів. До ринково-орієнтованого управління відноситься управління процесами взаємовідносин з клієнтами (CRM), управління ланцюгом поставок (SCM), синхронізоване планування ресурсів із замовленнями покупців (CSR), управління ресурсами та зовнішніми відносинами підприємства (ERP II);

3) управління, орієнтоване на вартість, метою якого є спроможність постійного генерування грошових коштів підприємства й зростання його вартості. До такого управління відноситься ефективне управління компетенціями (CPM), ефективне управління бізнесом (BPM), збалансована система показників (BSC), універсальна система показників діяльності (TPS).

Особливостями управління підприємством, що орієнтоване на ресурси, є:

- ретельне планування і контроль руху (надходження і використання) та наявності певних видів виробничих ресурсів;
- узгодженість наявних виробничих потужностей із замовленнями споживачів;
- інтеграція матеріальних і фінансових потоків в результаті діяльності підприємства в межах горизонту планування до одного року;
- спрямованість на підвищення продуктивності праці та недостатнє фокусування на потребах споживачів.

Управління, орієнтоване на ринок, концентрує увагу підприємства на кінцевому споживачеві, що в довгостроковій перспективі забезпечує:

- постійне підвищення економічних показників через збільшення кількості задоволених споживачів;
- надприбутки внаслідок швидкої реакції на зміни попиту споживачів;
- збільшення частки ринку та збереження конкурентних переваг шляхом надання споживачам більшої цінності ніж конкуренти.

Водночас погоджуємося з висновками, зробленими в роботі «Менеджмент, орієнтований на ринок» Ж.-Ж. Ламбеном: «1) орієнтовані на ринок компанії мають велику кількість задоволених споживачів й, отже, підвищений обсяг повторних покупок, і менші витрати на реалізацію продукції; 2) орієнтована на ринок фірма швидше реагує на зміни потреб, випускаючи нові чи вдосконалені товари, і тим самим дотримує баланс між цілями росту та прибутком; 3) орієнтована на ринок фірма надає споживачам більшу цінність, а тому для неї характерні знижена чутливість споживачів до ціни й більш висока прийнятна ціна; 4) орієнтованій на ринок фірмі простіше зберігати конкурентні переваги, збільшувати та підтримувати частку ринку».

Необхідності застосування вартісного підходу в управлінні спричинено:

- посиленням ролі активного фондового ринку, що викликано появою ринку корпоративного контролю;
- глобалізацією бізнесу і формуванням стратегічних альянсів;
- збільшенням числа приватних осіб, які володіють акціями;
- зростаючою роллю опціонів на акції як одного з елементів системи стимулювання топ-менеджерів;
- інвестуванням в нематеріальні активи, зокрема в кадровий та інформаційний капітали;
- створенням підприємства, орієнтованого насамперед на нематеріальні активи, зокрема знання і послуги;
- посиленням ролі пенсійних фондів на ринках капіталів;
- позитивним впливом не тільки на збільшення багатства акціонерів, але й економіку в цілому і всіх зацікавлених осіб в результатах функціонування підприємства.

Теоретичні засади вартісно-орієнтованого управління охоплюють формулювання економічної сутності, цілей, принципів, функцій та ключових чинників збільшення вартості підприємства. В науково-економічних

дослідженнях спостерігаються різні ознаки, які дозволяють розкрити сутність поняття «вартісно-орієнтоване управління». Аналіз підходів, пропонованих різними авторами, дозволив виділити основні позиції, що враховуються при визначенні вартісно-орієнтованого управління підприємством: вартісно-орієнтований процес; вартісно-орієнтована система; вартісно-орієнтовані дії; вартісно-орієнтовані розрахунки.

Вартісно-орієнтоване управління трактується як вартісно-орієнтований процес. В межах даного підходу науковці звертають увагу на те, що вартісно-орієнтоване управління підприємством повинно бути націлене на чинники формування вартості. Отже, відповідно до такої позиції, основним є усвідомлення менеджерами пріоритетного завдання при прийнятті управлінських рішень – постійного збільшення вартості підприємства з урахуванням інтересів всіх зацікавлених осіб.

Вартісно-орієнтоване управління підприємством представлено як вартісно-орієнтована система. Такий підхід передбачає використання вартості як економічної категорії на всіх рівнях управління підприємством у вигляді критерію результативності функціонування. Необхідно відзначити, що серед авторів, які досить ґрунтовно підходять до розгляду поняття “вартісно-орієнтоване управління”, основна відмінність полягає у ступені охоплення різних елементів системи та їх інтеграції з функціями управління.

Погляд на вартісно-орієнтоване управління підприємством як на вартісно-орієнтовані дії є досить цікавим. Можна стверджувати, що економічного успіху підприємство досягає в результаті здійснення певних дій:

- контактів з клієнтами для визначення асортименту продукції майбутнього виробництва;
- вибір вартісно-орієнтованих асортиментних позицій, ціна яких перевищує вартість витрачених на їх виробництво ресурсів, для формування стратегії підприємства. Виконання дій щодо реалізації такої стратегії забезпечить збільшення вартості підприємства.

Поряд з іншими підходами існує також позиція трактування вартісно-орієнтованого управління підприємством як вартісно-орієнтованих розрахунків. В межах даного підходу передбачено управління підприємством на підставі виваженої системи показників ефективності функціонування. При розробці системи та обґрунтуванні показників доцільно з'ясувати причино-наслідкові взаємозв'язки між показниками та застосовувати адекватні для підприємства методи розрахунку кожного, таким чином підкреслюючи значимість вибору моделі оцінки вартості підприємства.

Погоджуємось що сутністю дефініції «вартісно-орієнтоване управління» є упорядкована сукупність процесів прийняття ефективних рішень і управлінських дій, спрямованих на збільшення вартості підприємства з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін. Цим підкреслено, по-перше, забезпечення постійного збільшення вартості підприємства, по-друге, забезпечення належного захисту легітимних інтересів власників та інших зацікавлених сторін у результатах діяльності підприємств.

Не зважаючи на існування відмінностей у трактуванні вартісно-орієнтованого управління, загальною позицією залишається те, що процеси та дії на всіх рівнях ієрархії спрямовані на збільшення вартості підприємства з орієнтацією на добробут власника.