

РОЗДІЛ III

Економіка та управління підприємствами

УДК 005:658(045)

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра підприємництва і маркетингу,
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
e-mail: Lipych.Liubov@eenu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-30-36>

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ (MBV)

У статті обґрунтовано, що управління цінностями – це концепція, що поєднує етичну, соціальну та економічну парадигму в сучасній бізнес-структурі, оскільки питання етики та соціальної відповідальності сприймаються сучасними підприємствами як джерело конкурентної переваги, визнаючи напрям діяльності, спрямований на підвищення їх ринкової вартості. Визначальна роль цінностей впливає з їх ключового впливу на поведінку в бізнес-структурі та встановлення напрямів її діяльності, адже вони виступають основним сполучним чинником усіх складових підприємства.

З метою вдосконалення концепції MBV, розглянуто її недоліки: неоднозначність понять "цінності", диференціацію працівників з точки зору їх потенційних системних проблем, поляризацію підприємств щодо вартості, втручання в професійне та приватне життя персоналу.

Ключові слова: управління цінностями, організаційні цінності, тренд, етика управління, концепції соціальної відповідальності (CSR), концепція управління вартістю.

Липич Любовь,
доктор экономических наук, профессор,
Волинский национальный университет имени Леси Украинки,
кафедра предпринимательства и маркетинга,
г. Луцк

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЯМИ (MBV)

В статье обосновано, что управление ценностями – это концепция, объединяющая этическую, социальную и экономическую парадигму в современной бизнес-структуре, поскольку вопрос этики и социальной ответственности воспринимаются современными предприятиями как источник конкурентного преимущества, направляющий деятельность предприятий на повышение их рыночной стоимости. Определяющая роль ценностей следует из их ключевого влияния на поведение в бизнес-структуре и установление направлений ее деятельности, ведь они выступают основным связующим фактором всех составляющих предприятия.

С целью совершенствования концепции MBV, рассмотрены ее недостатки: неоднозначности понятий «ценности», дифференциацию работников с точки зрения их потенциальных системных проблем, поляризацию предприятий по стоимости, вмешательство в профессиональную и частную жизнь персонала.

Ключевые слова: управление ценностями, организационные ценности, тренд, этика управления, концепции социальной ответственности (CSR), концепция управления стоимостью (VBM).

Lipych Lubov,
Doctor of Economics, Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Entrepreneurship and Marketing,
Lutsk

THE CONCEPT OF VALUE MANAGEMENT

Introduction. The article considers and explores organizational values, which are defined as values that are perceived by all employees of the enterprise, understood by them, and therefore their cooperation is coordinated to achieve a specific goal of the business structure, from which each team member benefits. The result of doing business on common values is effective cooperation, and common values and goals create trust.

Results. It is substantiated that value management is a concept that combines ethical, social and economic paradigm in the modern business structure, as issues of ethics and social responsibility are perceived by modern enterprises as a source of competitive advantage, recognizing the direction of increasing their market value. The defining role of values stems from their key impact on behavior in the business structure and the establishment of directions of its activities, because they are the main connecting factor of all components of the enterprise.

The genesis and differences of the concept of value management from ethics in management are analyzed the Corporate Social Responsibility (CSR), the Value Based Management (VBM).

Four trends in business that contributed to the creation of MBV are considered. The first trend is related to product quality and consumer orientation. The second trend is related to technical progress, which requires the involvement of professionals. Rules, instructions and goals cannot be followed to gain the support of such employees. The third trend is about leaders and the quality needed to inspire and spread the efforts of professional organizations. The fourth trend is generated by the complexity and speed of changes in the environment. To survive, the enterprise must be well structured and flexible.

In order to improve the concept of MBV, its shortcomings are considered: ambiguity of the concepts of "value", differentiation of employees in terms of their potential systemic problems, polarization of enterprises in terms of value, interference in professional and private life of staff.

Conclusions. It is noted the integration and internationalization of corporate and personal values of the enterprise are areas of change in management theory, which will make their management more mature.

Key words: value management, organizational values, trend, management ethics, social responsibility concepts (SRC), Value Based Management (VBM).

Постановка проблеми. Модель управління цінностями (Managing by Values, MBV) визначає межі діяльності сучасних керівників та менеджерів. Цей підхід розроблявся протягом декількох десятиліть переважно в теоретичному плані рядом науковців, зокрема С.Л. Доланом (S.L. Dolan) та його співавторами, К. Бланхардом (K. Blancharda) та М. О'Коннором (M. O'Connor). Управління на основі цінностей – невід'ємна частина підприємницького духу і бізнес-лідерства. Сьогодні ніхто не наважиться стверджувати, що серед керівництва підприємствами занадто багато справжніх підприємців і лідерів. MBV – концептуальний інструмент, що забезпечує максимальну додану вартість управлінню і діяльності персоналу. Він стосується найважливіших людських потреб і дійсно забезпечує вигоду на індивідуальному та організаційному рівнях. Звичайно, MBV – не останнє слово в менеджменті, тому що це просто неможливо, але він дуже близький до цього. Теорія MBV – це суттєве вдосконалення процесу управління, включаючи управління вартістю, що враховує реалії сучасності. Безкінечні, нелінійні зміни та невизначеність змушують керівників, які часто приймають неординарні рішення, шукати більш фундаментальні категорії ніж вартість, і такими є цінності. MBV є важливим внеском у теорію управління, оскільки пропонує конкретні рішення при включенні цінностей в діяльність бізнес-структур. Ця теорія являє собою важливий крок вперед, узагальнюючи та конкретизуючи попередні напрацювання менеджменту за інструкціями, програмними цілями, вартості та корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Треба визначити, що викладена проблематика цікавить широке коло науковців і це підтверджено в багатьох роботах провідних учених України, зокрема: О.І. Амоша, Б.М. Андрушків, О.М. Анісімова, М.Г. Белопольський, В.В. Гончар, А.С. Гальчинський, О.А. Зінченко, О.Є.Кузьмін, Т.Г. Логутова, І.М. Майорова, Ю.В. Макогон, І.П. Отенко, І.А. Павленко, Ж.В. Поплавська, В.Л. Пілюшенко, Г.Г. Савіна, О.І. Соскін, Г.М. Тарасюк, А.С. Філіпенко та інші. Проте сучасне мінливе середовище спонукає шукати нові концепції управління підприємствами, які допоможуть їм адаптуватися до мінливого середовища, і вибрати свою парадигму розвитку.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні особливостей та завдань концепції управління цінностями під впливом дії зовнішніх і внутрішніх викликів. Вирішення цих завдань допоможе у менеджерам приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цінності вважаються основою ефективної діяльності підприємства. Вони складають важливу складову корпоративної культури, оскільки ґрунтуються на колективних уявленнях про те, що таке підприємство, яка його роль, яка поведінка є прийнятною всередині нього. Організаційні цінності визначаються як цінності, які сприймаються усіма працівниками підприємства, розуміються ними, і їх співпраця координується для досягнення конкретної мети бізнес-структури, з якої кожен член колективу має свою вигоду. Результатом ведення бізнесу за загальними цінностями є ефективна співпраця, а спільні цінності та цілі породжують довіру. Вплив загальних цінностей на роботу членів одного колективу не завжди оцінювався як важливий чинник процесу управління підприємством. Протягом багатьох років в менеджменті домінували підходи орієнтовані на інструкції та управління за програмними цілями.

Лише С. Л. Долан та С. С. Гарсія (S.C. Garcia) довели неадекватність управління за допомогою інструкцій (Management by Instructions, MBI) та управління за програмними цілями (Management by Objectives, MBO) сучасним реаліям. На початку 20 століття концепція MBI вважалася адекватним методом управління підприємством. Зміни відбувалися значно повільнішими темпами, тому методи управління залежно від ситуації були настільки ефективними, що передавались із покоління в покоління. Філософія управління представляла собою управління “зверху вниз”, з жорсткою субординацією і контролем виконання роботи.

Відсутність достатньої гнучкості та стрімкі зміни, що відбуваються після другої світової війни, призвели до появи в 60-ті роки минулого століття нової концепції “менеджменту за програмними цілями” (Management by Objectives, MBO), що дозволяє менеджерам самостійно вибирати стратегію, з контролем і заохоченням особистих досягнень працівників підприємства. В рамках даної концепції підвищується здатність підприємства адаптуватися до невизначеностей зовнішнього середовища, робиться акцент на контролі і заохоченні особистих досягнень, а мета діяльності організації змінюється, з орієнтацією на поліпшення результатів діяльності.

Вплив науково-технічного прогресу і поява глобальної конкуренції в кінці XX століття привели до формування нової концепції “менеджменту за цінностями” (Management by Values, MBV), в основі якої лежить ідентифікація та усвідомлення цінностей підприємства. Системи цінностей, що розглядаються як мотиватори, обґрунтовують індивідуальну поведінку працівників, підприємства і суспільства в цілому [1].

В процесі еволюції концепцій менеджменту відбувається трансформація цінностей, від масштабів виробництва, лояльності по відношенню до підприємства, конформізму і дисципліни, характерних для початку XX століття до оцінки індивідуальних результатів, раціоналізації, мотивації та ефективності (кінець XX століття), орієнтації на співучасть працівників в процесах змін на підприємстві, їх постійний розвиток, креатив, взаємну довіру і відданість.

Сьогодні підприємства розглядаються як складні та динамічні системи, що працюють у зовнішньому середовищі. Завдяки багаторічним дослідженням було підтверджено тезу, що ключовим у поведінці цього типу “живих систем” є визначення відповідних цінностей – як економічних, на яких концентрується теорія управління, так і соціальних, етичних, корпоративних та індивідуальних (особистісних).

Як С. Долан та К. Бланшард підкреслюють, що сучасне підприємство повинно точно знати свої цінності, а управління на основі цінностей – це не “цікавий філософський вибір”, а можливість вижити в ринковій конкуренції. Питання цінностей, що раніше визначалися як занадто “м'які”, щоб бути включеним до серйозної концепції управління, тепер перетворилося на центральну частину дискусій про корпоративну культуру та організаційні зміни. Зважаючи на важливість управління цінностями сьогодні, виникла потреба провести аналіз існуючих підходів до MBV.

MBV розглядають як інноваційний інструмент стратегічного управління [1, с. 101], філософію та практику управління, а також як організаційну систему управління [2, с. 157-200]. Незважаючи на свою популярність, це не загальноприйнятий і однозначний термін. Поняття “управління

цінностями" вперше було використане наприкінці 1980-х років, хоча офіційно визнано його творцем К. Бланшара та М. О'Коннора, які в 1997 році опублікували книгу "Управління цінностями" [3, с. 49]. Варто зазначити, що в англійській мові воно найчастіше асоціюється з публікацією С. Л. Долана та С. Гарсія, які в 1997 році видали книгу з такою ж назвою, двома мовами: іспанською та англійською. Однак саме книга Долана та Гарсії стала бестселером [4, с. 101]. Хоча суть основних цінностей, що викладені в обох роботах ідентичні, їх текст та зміст дещо відрізняються.

С. Л. Долан і С. Гарсія визначають MBV як "основу для постійного перепроєктування організаційної культури, завдяки якій генерується колективне зобов'язання інспірувати нові проекти". Це визначення говорить про те, що це скоріше теорія управління організаційною культурою, ніж підприємством.

К. Бланшард та О'Коннор вважають, що MBV – це цілісна концепція управління, а не стратегія, адаптована лише до деяких сфер діяльності підприємства. Важливим аспектом визначень С. Л. Долана та С. Гарсії є наголос на управлінні змінами в MBV. Дійсно, концепція MBV, як правило, реалізується тоді, коли організація переживає труднощі або навіть перебуває в кризовому стані – незалежно від того проявляється це на нижчому рівні внутрішньої чи зовнішньої довіри: ефективність підприємства нижча очікувань чи недостатній обсяг інформації.

К. Бланшард та О'Коннор [3] визначають MBV як "систематичний метод ідентифікації та формування спільної мети та спільних цінностей, а потім узгодження бізнес-діяльності з цими цінностями, з метою задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників, кредиторів, суспільства тощо".

Однак не всі автори розглядають MBV як інструмент змін. Д. Дрісколл та В. М. Гофман [5] розглядають MBV як інструмент, так і як етичну форму управління. О'Реллі та С. А. Хатман [2, с. 148] визначають MBV як "поєднання та ідентифікацію стратегічно важливих цінностей і норм, а також промоцію згоди на протиположний хронічному конфлікту персоналу підприємства". Ця дефініція обмежується лише персоналом підприємства і тому є неповною.

К. Яаксон (K. Jaakson), у свою чергу, характеризує MBV як "ряд взаємозалежних та об'єднаних управлінських дій для забезпечення прийняття конкретних організаційних цінностей всередині організації та поза нею" [6, с. 25]. Це визначення, на відміну від інших, враховує нелінійність процесу інтерналізації корпоративних цінностей.

Серед вчених, що пишуть про MBV, є багато практиків та консультантів, які її реалізують (Дж. Уелч, Дж. Коллінз, К. Бланшард, Т. Петерс, Р. Х. Вотерман-молодший) (J. Welch, J. Collins, K. Blanchard, T. Peters, R. H. Waterman Jr.). Це не дивно, бо MBV виросла з практики управління, а науковці лише її розвивають, додаючи їй цінності шляхом систематичного спостереження та розробкою загальних та комплексних моделей.

Концепція MBV концентрується на інтеграції загальних цінностей персоналу з баченням та місією підприємства. Цей підхід є певним інтегратором підходів, що фокусуються на етичних, соціальних чи економічних цінностях як головних чи ексклюзивних парадигмах успіху.

Основна відмінність поняття управління цінностями та етики в управлінні впливає з того, що ключові цінності підприємства можуть бути не тільки етичними, але й економічними чи прагматичними, тоді як питання етики стосується суто етичних цінностей і норм і їх трактують як модель оцінки діяльності всередині підприємства. Основна відмінність концепції соціальної відповідальності підприємства (Corporate Social Responsibility, CSR), в якій, як і в MBV, враховуються інтереси усіх зацікавлених сторін, а також суспільні інтереси та захист навколишнього середовища є те, що основною цінністю в CSR є відповідальність, яка зобов'язує підприємство враховувати наслідки його поведінки, тоді як MBV – відповідальність, що може бути однією з ключових цінностей, що підлягають процесу інституціоналізації.

Створення цінностей для зацікавлених сторін, що є проявом економічних цінностей, також у сфері корпоративної соціальної відповідальності, є основою концепції управління вартістю (VBM). VBM будується на такому взаємозв'язку стратегічних та фінансових систем управління підприємством, що дозволяють створити умови для ефективної інтеграції цілей власників із цілями менеджерів підприємства, і таким чином забезпечити умови для його ефективної діяльності.

Збільшення доданої вартості є основною метою підприємства, на це направлені цілі та процеси управління, а також інструменти та процедури прийняття стратегічних та операційних рішень.

Управління цінностями – це концепція, що поєднує етичну, соціальну та економічну парадигму в сучасній бізнес-структурі, оскільки питання етики та соціальної відповідальності сприймаються сучасними підприємствами як джерело конкурентної переваги, визнаючи напрям діяльності, спрямований на підвищення ринкової вартості, як найважливішого канону, що визначає стратегію компанії. Визначальна роль цінностей впливає з їх ключового впливу на поведінку в бізнес-структурі та встановлення напрямів її діяльності, адже саме вони виступають основним сполучним чинником усіх складових підприємства.

С. Л. Долан та С. Гарсія вказують на чотири глобальні тренди в бізнесі, що сприяли створенню MBV. Ці тренди пояснюють, чому організаційні цінності стали фокусом досліджень в галузі управління. Перший тренд пов'язаний з якістю продукції та орієнтацією на споживача. Масове виробництво та лідерство за ціною не гарантують виживання на конкурентному ринку, а це означає, що підприємствам потрібно постійно удосконалювати свої виробничі процеси та реагувати на індивідуальних замовників та зміни ситуацій. Другий тренд пов'язаний з технологією. Технологічний прогрес звільнив багатьох некваліфікованих робітників. Ті, хто працює зі складною технологією, повинні бути справжніми професіоналами. Щоб отримати прихильність таких працівників (менеджерів, аналітиків, торгових представників та інших), підприємству не можна керуватися лише правилами, інструкціями та цілями. Вони прагнуть змін, постійного навчання, підвищення якості життя, а цінності надають сенсу їхнім зусиллям. Третій тренд стосується лідерів та якостей, які необхідні, щоб інспірувати та поширювати зусилля професійних організацій. Четвертий тренд згенерований складністю та швидкістю змін зовнішнього середовища. Для виживання підприємство повинно бути добре структурованим та гнучким. При появі невизначеності (наприклад, невпевненості у роботі) чи неоднозначності найкращим способом їх редукації, при збереженні гнучкості, є ідентифікація цінностей, які близькі кожному.

Основою MBV є припущення, що підприємства в 21 столітті існують в більш мінливому, турбулентному та динамічному середовищі, ніж підприємства в минулому. Особливо це стосується сфери послуг, де конкурентоспроможність бізнес-структури залежить від професіоналізму персоналу – його здібностей, знань, досвіду та індивідуальності. В результаті людський капітал підприємства стає стрижнем його здатності досягати показників вище середнього рівня, реінжиніринг культури є більш гуманістичним, а культура довіри необхідною умовою як для короткострокової конкурентоспроможності, так і для довгострокового виживання.

Ідея управління змінами в турбулентному середовищі стосується, перш за все, пошуку ресурсів на створення стратегічної архітектури, яка заповнить прогалину між баченням майбутнього та реальністю. MBV орієнтована на удосконалення корпоративної культури, допомагає керівникам здійснювати стратегічні зміни та абсорбує складність бізнес-структури, що впливає із зростаючої потреби в адаптації та формуванні бачення майбутнього. Прогнозування майбутнього є особливо важливим в часи економічної кризи.

На підприємстві, яке вважали механістичною системою, сили і прості атрактори, такі як грошова гравітація, дозволяли з впевненістю прогнозувати поведінку людей у найрізноманітніших ситуаціях. Однак зараз підприємства вже не механістичні, а «живі» органічні та складні системи [7]. Такі системи створюють атрактори, які формують динамічні системи. Розуміння цих атракторів допомагає керівникам пристосовуватися та удосконалюватися в непередбачуваному середовищі. MBI та MBO недостатньо в цьому контексті, і тому лише цінності репрезентують ключовий і критичний атрактор, як основу підприємства, що використовує теорію MBV. Щоденне використання цінностей як інструменту управління створило базу для нової ідеї управління. Наукові дослідження підтверджують, що ключем для розуміння поведінки складних систем є ідентифікація цінностей, які містить кожна з них. Системи цінностей – це мотиватори, що формують поведінку людей, організацій та суспільства.

Управління цінностями для працівника – це взаємозв'язок процесу праці із процесом задоволення власних потреб у гідності. На підприємстві появляється колективний та особистий самоконтроль, що підвищує якість роботи, підвищує ідентифікацію та лояльність працівників.

На противагу МВІ, МВО та іншим підходам до управління, таким як VBM, MBV не вважає економічні цінності єдиним показником ефективності діяльності підприємства та інкорпорує емоційні та етичні цінності для досягнення балансу і гармонії між окремими особистостями, організаціями та суспільством. MBV пропонує методики дефінування та імплементації цінностей для досягнення організаційних, групових, командних та індивідуальних цілей.

Концепція MBV ще не є поширеною. Автор статті не знайшов жодного емпіричного дослідження, яке б показало ефективність впровадження MBV. MBV не з'явився в теорії управління як зріла концепція, а також не є обов'язковою для вивчення в навчальних програмах факультетів управління університетів та бізнес-шкіл або в пропозиції консультативних компаній – хоча останнім часом це повільно змінюється, і в Україні також. Отже, в контексті еволюції MBV – це сучасна концепція управління, яка все ще розвивається.

Висновки і перспектива подальших досліджень. Концепція управління цінностями порівняно молода, і автори, що її розробляють, приділяють багато уваги прикладній частині теорії – тобто ідентифікації цінностей. Це важливо, оскільки багато людей мають труднощі з визначенням особистих цінностей. MBV у версії, яку запропонував Бланшард, свідчить, що підприємство може надихнути та мотивувати своїх працівників до появи індивідуальних цінностей та водночас інтегрувати їхні цінності у корпоративні. Всі напрацювання, особливо Долана (та співавторів), Бланшарда та О'Коннора, вносять вагомий внесок у теорію управління, оскільки пропонують конкретні рішення для імплементації цінностей в діяльність підприємства. Пропоновані теорії потребують більш глибокого аналізу з точки зору відсутніх елементів та оцінки корисності цих концепцій на універсальному рівні. З метою вдосконалення концепції, слід також розглянути її недоліки: неоднозначності понять "цінності", диференціацію працівників з точки зору їх потенційних системних проблем, поляризацію підприємств щодо вартості, втручання в професійне та приватне життя персоналу. Тим не менше, інтеграція та інтернаціоналізація корпоративних та особистих цінностей підприємства – напрямок змін теорії управління, що зробить їх менеджмент більш зрілим.

Джерела та література

1. Dolan S. L., Garcia S. *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. New York, 2006.
2. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. 1996. Vol. 18. P. 157-200. URL: <http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/> (дата звернення: 25.08.2020).
3. Blanchard K., O'Connor M. *Managing By Values*. San Francisco, 1997. 153 p.
4. Dolan S. L., Garcia S. *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*. *The Journal of Management Development*. 2002. No 21, 2. P. 101-117.
5. Driscoll D-M., Hoffmann W. M. *Ethics matters: how to implement values-driven management*. Waltham. 2000.
6. Jaakson K. *Management by values: the analysis of influencing aspects and it's theoretical and practical implications*. Estonia, 2009. 230 p.
7. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Chichester, 2008.

References

1. Dolan S. L., & Garcia S. (2006). *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. New York: Palgrave Macmillan. [in English].
2. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, vol. 18, pp. 157-200. Available at: <http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/> (accessed 25.08.2020). [in English].
3. Blanchard K., & O'Connor M. (1997). *Managing By Values*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers. [in English].
4. Dolan S. L., & Garcia S. (2002). *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*. *The Journal of Management Development*, no 21, 2, pp. 101-117. [in English].

5. Driscoll D-M., & Hoffmann W. M. (2000). Ethics matters: how to implement values-driven management. Waltham: Center for Business Ethics, Bentley College. [in English].
6. Jaakson K. (2009). Management by values: the analysis of influencing aspects and it's theoretical and practical implications. Estonia: University of Tartu, Tartu. [in English].
7. Grant R. M. (2008). Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Chichester. [in English].

Стаття надійшла до редакції 19.09.2020 р.