

ЦІННОСТІ ЯК РЕСУРС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

© 2017 ШВИДАНЕНКО Г. О., БОЙЧЕНКО К. С.

УДК 658.589

Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Цінності як ресурс інноваційного розвитку суб'єкта господарювання

Метою статті є дослідження процесу трансформації та взаємодії цінностей підприємства і впливу даного процесу на ефективність інноваційного розвитку компанії. Проаналізовано сутність визначення поняття цінності за двома складовими: морально-етичною (важливе, значуще, правильне, нормальне тощо) і економічною (блага, корисність, споживча вартість). Обґрунтовано необхідність виокремлення ядра мережі цінностей компанії, яка сприяє формуванню платформи для розвитку ефективної моделі ціннісно-орієнтованого управління суб'єктом господарювання. Запропоновано модель формування цінностей компанії з метою ефективного інноваційного розвитку. Розглянуто спектр переваг інноваційного розвитку підприємства через призму мережі цінностей. Визначено альтернативні та взаємодоповнюючі варіанти формування цінностей компанії в процесі інноваційного розвитку підприємства. Наведено приклади досвіду лідируючих компаній, які підвищили результативність розвитку на основі ціннісноорієнтованого управління. Встановлено, що розвиток будь-якої компанії за інноваційним вектором має базуватися на дієвій і сприйнятій окремими індивідами і персоналом в цілому мережі цінностей.

Ключові слова: цінність, вартість, інноваційний розвиток, результативність, мережа цінностей.

Рис.: 4. **Бібл.:** 8.

Швиданенко Генефа Олександрівна – кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: shvidanenko-go@mail.ru

Бойченко Катерина Степанівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: boychenka@ukr.net

УДК 658.589

Швиданенко Г. А., Бойченко Е. С. Ценности как ресурс инновационного развития субъекта хозяйствования

Целью статьи является исследование процесса трансформации и взаимодействия ценностей предприятия и влияния данного процесса на эффективность инновационного развития компании. Проанализирована сущность определения понятия ценности по двум составляющим: морально-этической (важное, значимое, правильное, нормальное и т. д.) и экономической (блага, полезность, потребительная стоимость). Обоснована необходимость выделения ядра сети ценностей компании, которая способствует формированию платформы для развития эффективной модели ценностноориентированного управления предприятием. Предложена модель формирования ценностей компании с целью эффективного инновационного развития. Рассмотрен спектр преимуществ инновационного развития предприятия через призму сети ценностей. Определены альтернативные и взаимодополняющие варианты формирования ценностей компании в процессе инновационного развития предприятия. Приведены примеры опыта лидирующих компаний, которые повысили результативность развития на основе ценностноориентированного управления. Установлено, что развитие любой компании по инновационному вектору должно базироваться на действенной и воспринятой отдельными индивидами и персоналом в целом сети ценностей.

Ключевые слова: ценность, стоимость, инновационное развитие, результативность, сеть ценностей.

Рис.: 4. **Библ.:** 8.

Швиданенко Генефа Александровна – кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: shvidanenko-go@mail.ru

Бойченко Екатерина Степановна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: boychenka@ukr.net

UDC 658.589

Shvydanenko H. O., Boichenko K. S. Values as a Resource for the Innovation Development of Economic Entity

The article is aimed at studying the process of transformation and interaction of enterprise's values, as well as impact of this process on the efficiency of innovation development of company. Essence of the definition of value has been analyzed by two components: the moral-ethic (important, meaningful, right, normal, etc.) and the economic (benefit, usefulness, use value). The necessity of allocating the core of the network of values of company, which contributes to forming a platform for the development of an efficient model of the value-oriented management of enterprise, has been substantiated. A model of the formation of company's values with a view to an efficient innovative development has been proposed. The range of advantages of innovative development of enterprise has been considered through the prism of network of values. Both the alternative and the complementary options for the formation of company values in the process of innovative development of enterprise have been determined. The article provides some examples of experience by the leading companies that have increased the effectiveness of development on the basis of the value-oriented management. It has been found that development of any company according to the innovation vector should be based on an effective network of values, accepted both by separate individuals and the staff in general.

Keywords: value, cost, innovation development, effectiveness, network of values.

Fig.: 4. **Bibl.:** 8.

Shvydanenko Henefa O. – PhD (Economics), Professor, Head of the Department of Economics Enterprises, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: shvidanenko-go@mail.ru

Boichenko Kateryna S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economy of Enterprises, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: boychenka@ukr.net

Ціннісна орієнтація корпоративної культури та діючих паттернів мислення менеджменту може бути реалізована через імплементацію ціннісної моделі в загальну систему управління з метою розширення потенційних можливостей компанії, забезпечення ефективності процесу інвестування та її довготривалий динамічний інноваційний розвиток.

Зміна парадигми управління – це, перш за все, зміна функціонуючої системи цінностей. Формування економіки знань, управління змінами та інноваціями, інтелектуалізація праці – це необхідні передумови переходу до іншої системи цінностей. При цьому управління за цінностями зумовлює об'єктивну необхідність розширення інформаційно-аналітичної діяльності компаній на засадах інноваційності поглиблення характеристик, традиційних управлінських функцій за ціннісними параметрами, а також кардинальних змін організаційних структур менеджменту та трансформації усталених.

Розуміння поняття цінності (*value*) можна умовно розділити на дві складові: морально-етичну (важливе, значуще, правильне, нормальне тощо) та економічну (благо, корисність, споживча вартість). Один із дослідників майбутнього менеджменту Роберт Салмон доводить, що в конкурентній боротьбі в перспективі виграють ті компанії, які, долаючи стереотипи і цінності техногенної цивілізації, створюють альтернативне майбутнє із урахуванням не тільки економічних індикаторів, а й вимог екології, етичних ідеалів, виходячи з нових реалій і типів соціальності. «Перед менеджером-гуманістом майбутнього стоїть складне завдання – знайти належний баланс між трьома аспектами, які на сучасному етапі можна вважати найбільш суттєвими: економіко-підприємницькими цінностями (ринок, конкуренція, комерційна таємниця, фінансовий успіх); технократичними цінностями (техніко-технологічні досягнення, науково обґрунтована логіка розвитку організацій); нарешті, цінностями демократії, моралі та етики ... Акцентувати увагу до людського фактора і повагу особистості стають для менеджменту тим орієнтиром, який має велике майбутнє». [1, с. 12].

Г. Хемел виокремлює такі ключові чинники для створення нових цінностей (благ) та їх значущість: пристрасть (35%), креативність (25%), ініціатива (20%) та інтелект (15%) [2, с. 59].

Проблематику, пов'язану із сутністю, формуванням, оцінюванням, діагностикою та вдосконаленням «цінностей», досліджували такі вчені: Р. Акофф, Е. Афон, О. Балл, І. Бусва, В. Вашкевич, М. Вебер, Д. Денісон, Н. Зарубіна, І. Кандарія, В. Касьян, С. Ковалевська, В. Козлова, О. Короткіна, М. Рокі, Р. Паскаль, Т. Пітерс, Р. Салмон, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, С. Фомічова, Е. Шейн та ін. Разом з тим, окремі аспекти, пов'язані з класифікацією цінностей, їх інтеграцією, впливом на інноваційний розвиток суб'єкта господарювання, а також процесним формуванням, є дискусійними і потребують подальшого дослідження.

Незважаючи на наявність наукових праць, що стосуються даної теми, проблеми ідентифікації, формування мережі та оцінювання результативності системи цінностей на сьогодні залишаються недостатньо вивчени-

ми. Звісно, зусилля, спрямовані на розробку теоретичних аспектів, і практична реалізація ціннісноорієнтованого управління можуть дозволити досягнути більшого прогресу в процесі становлення нової якості розвитку суб'єкта господарювання. Тому основним завданням даної роботи є дослідження процесу трансформації та взаємодії цінностей підприємства і впливу даного процесу на ефективність інноваційного розвитку компанії.

Зростаюча складність, високий рівень невизначеності та стрімкість змін, характерних для ділового світу ХХ століття, зумовили еволюцію організаційного менеджменту. Традиційний підхід управління за інструкціями (МВІ), домінуючий на початку ХХ століття, у 1960-ті роки змінився управлінням за цілями (МВО). Тепер з'явився новий підхід – управління на основі цінностей (МВВ).

Модель управління за цінностями (*MBV – management by values*) запропонована ще у 80-ті роки ХХ століття Томом Пітерсом і Робертом Уотерменом, а результативність її функціонування була обґрунтована Саймоном Доланом і Сальвадором Гарсія. За їх висловом, «поєднання переконань і цінностей власників компаній з цінностями її працівників – життєво важливе джерело її переваг» [цит. за: 3, с. 47].

Цінності мають бути сприйняті та визнані всіма зацікавленими сторонами бізнесу, а цінності окремого працівника – цілі його діяльності – базуватися як на особистих інтересах, так і на цінностях суб'єкта ринкових відносин. Це дозволило сформувати унікальну корпоративну ідентичність, єдину (цілеспрямовану) культуру цінностей компанії та їх структурну мережу (рис. 1).

Потрібні були роки теоретичних досліджень і аналізу практики, синтезу різних наук, перш ніж сформувався тверде розуміння того, що саме МВВ відповідає вимогам часу, адже включає як економіко-прагматичні, так і етико-соціальні та емоційно-розвиваючі ціннісні категорії відповідальності, які зумовлюють динамічний інноваційний розвиток суб'єктів ринкових відносин. Поєднання цих форм відповідальності сприяє посиленню довіри, яка перетворилася в одну з ключових цінностей сучасного світу. Автори одного з досліджень про роль довіри в бізнесі переконливо довели, що довіра є економічною категорією і найважливішим нематеріальним активом, наявність якого зумовлює цілком вимірний ефект і прискорює бізнес-процес розвитку.

Результати проведених досліджень процесів формування цінностей суб'єкта господарювання дозволяють виокремити ядро мережі цінностей компанії (рис. 2).

Ядро мережі цінностей компанії сприяє формуванню платформи для розвитку ефективної моделі ціннісноорієнтованого управління.

Управління на основі цінностей неможливе без дотримання трьох основних вимог:

- ★ *по-перше*, цінності компанії мають бути зрозумілі кожному співробітнику;
- ★ *по-друге*, цінності працівника мають збігатися з цінностями компанії;
- ★ *по-третє*, у компанії мають бути лідери – провідники цих цінностей [4].

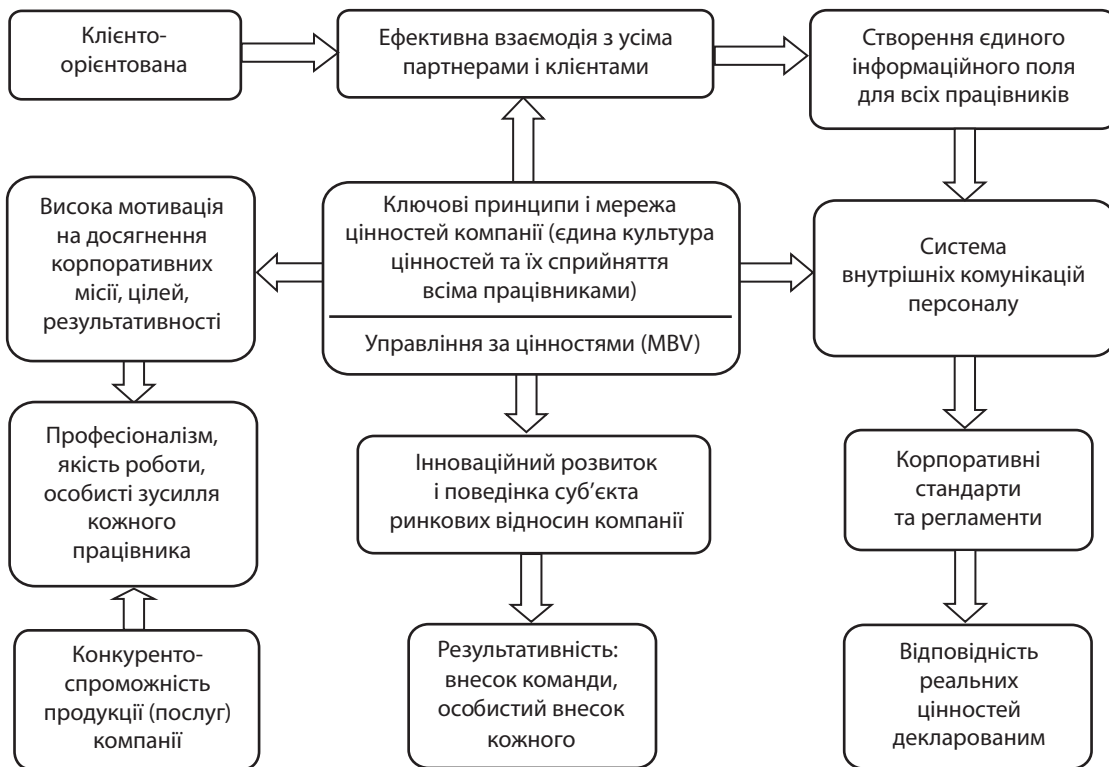


Рис. 1. Ціннісна структура компанії

Джерело: авторська розробка.

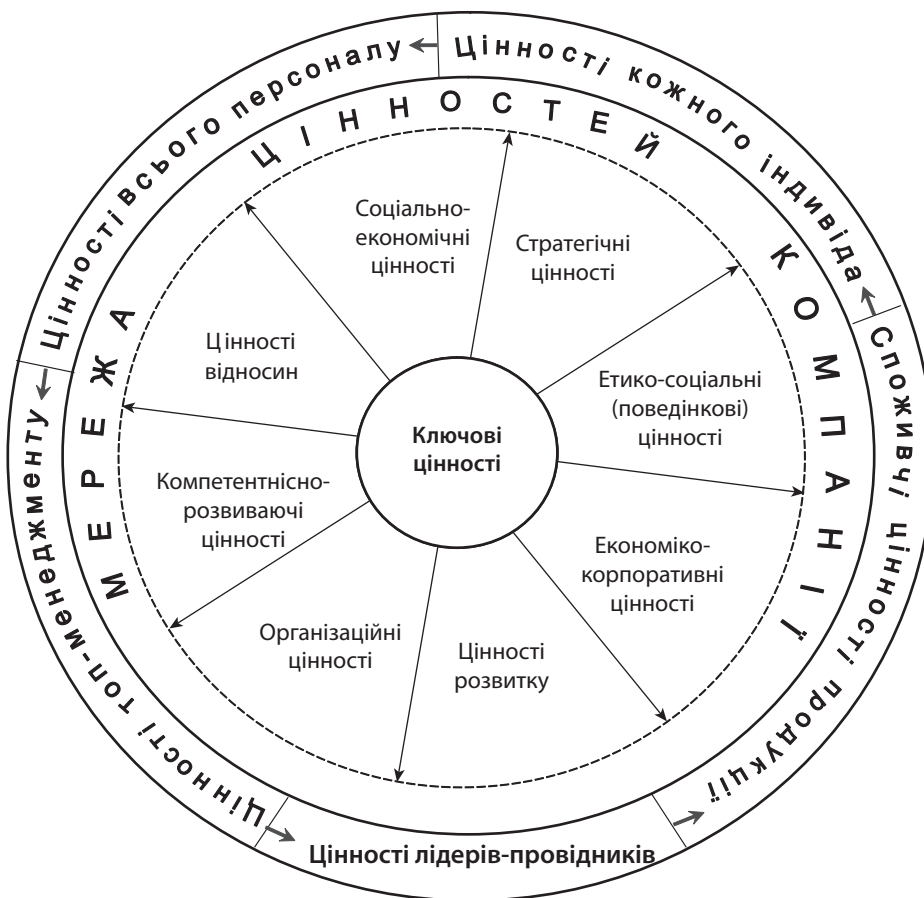


Рис. 2. Складові елементи ядра мережі цінностей компанії

Джерело: авторська розробка.

Збіг цінностей має на увазі високу самомотивацію працівника, а значить, непотрібність неефективного і витратного контролю його діяльності. Якщо компанія прагне перейти до управління на основі цінностей, її завдання – спрямовувати персонал від рівнів матеріальної мотивації та мотивації вигоди – через рівень інтересу – до результуючої мотивації. Для цього працівник повинен бачити і розуміти: від його внеску та від внеску його колег залежить успіх компанії, який базується на одержаних результатах.

Впровадження ціннісного управління починається з етапу визначення ціннісної мережі компанії та опису цінностей у поведінкових проявах для подальшого використання у всіх функціональних підсистемах управління (рис. 3).

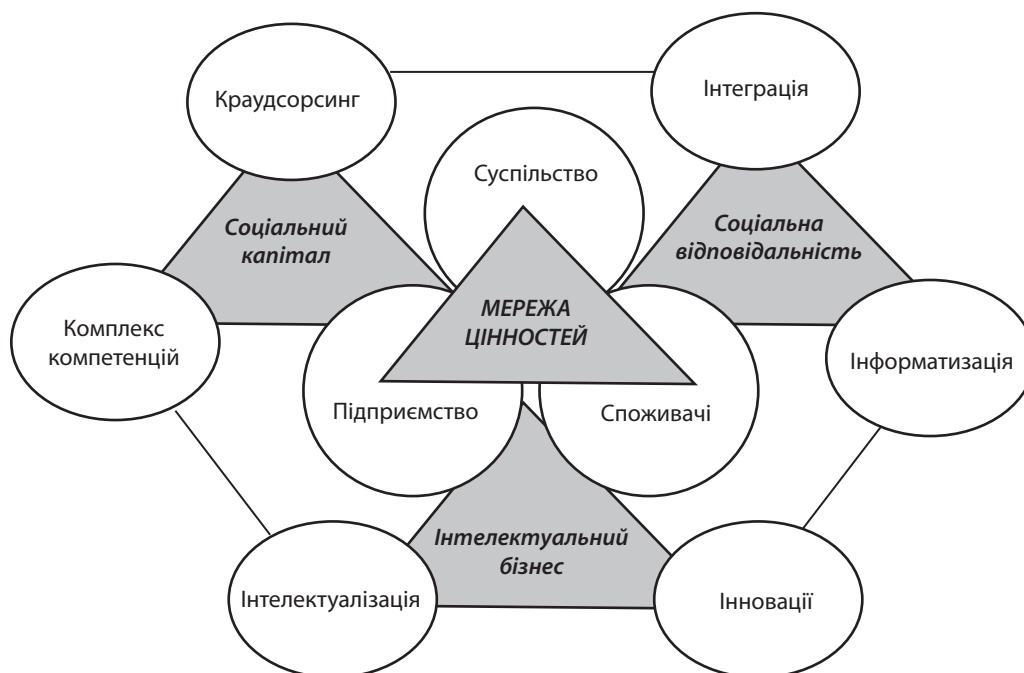


Рис. 3. Модель формування цінностей компанії [5, с. 58]

У процесі реалізації проектів на основі ціннісного підходу будь-яка компанія стикається з певними труднощами і проблемами. На кожному етапі інноваційного розвитку підприємства їх умовно можна розділити на дві категорії:

1) *бар'єри інноваційного розвитку*, тобто проблеми, зумовлені незрілістю компанії, невідповідністю техніко-технологічної бази сучасному рівню; цих проблем порівняно важко уникнути;

2) *організаційні бар'єри*, або труднощі, які можуть виникати на певних етапах розвитку компанії в процесі зростання, але якщо їх не подолати, вони перетворюються у відхилення, звільнитися від яких самостійно підприємство вже не може. Організаційні бар'єри розглядаються як відхилення і як дисфункція. Дуже часто такі труднощі формуються через стереотипи мислення управлінців, які не сприймають концепцію розвитку цінності компанії.

Результати проведених досліджень дозволили сформулювати спектр переваг інноваційного розвитку підприємства через призму мережі цінностей (рис. 4).

У практиці інноваційного розвитку підприємств розглядаються три варіанти формування цінностей.

1. Формування цінностей компанії відбувається спонтанно в програмі розвитку на базі:

- ✦ поступової кристалізації загальних цінностей на основі досвіду взаємодії працівників;
- ✦ прийняття зацікавленими сторонами цінностей неформальних лідерів і авторитетів;
- ✦ копіювання сучасних моделей поведінки інших зацікавлених сторін;
- ✦ майже непомітної зміни цінностей внаслідок зміни відносин, мотивації, життєвих перспектив.

2. Формування цінностей компанії може відбуватися усвідомлено, завдяки продуманій політиці менеджменту, яка включає:

- ✦ розробку стратегічно важливих організаційних цінностей; пропаганду об'єктивної необхідності цих цінностей з використанням презентацій і дій, які не суперечать особистісним і груповим цінностям;
- ✦ надання підтримки носіям цінностей;
- ✦ стимулювання копіювання і розповсюдження дій та заходів, що відповідають організаційним цінностям.

3. Цінності компанії знаходять вираження в правилах, нормах і традиціях, які жорстко або м'яко регламентують поведінку персоналу: наприклад, поведінка щодо виконання посадових обов'язків і завдань, поведінка стосовно здійснення ділової взаємодії в рамках міжособистісного спілкування працівників тощо.

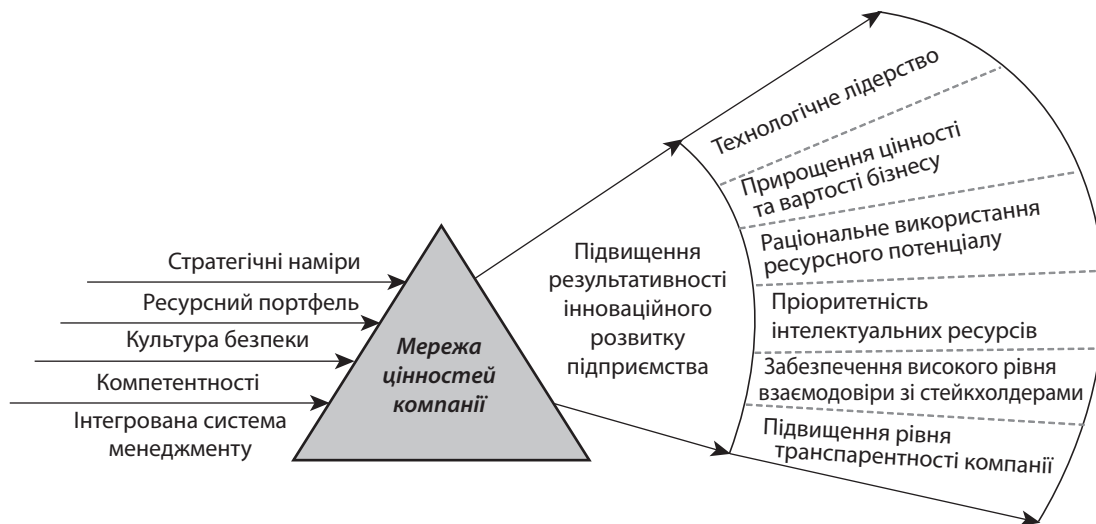


Рис. 4. Інноваційний розвиток підприємства через призму мережі цінностей компанії

Джерело: авторська розробка.

У практиці управління цінністю розглядають такі три функції: виявлення, створення та імплементацію цінності. Ідентифікувати цінність продукту, проекту або його результату часто означає просто скопіювати носія цінності. Імітація і копіювання продукту, що несе в собі цінність, – це шлях, який пройшли багато відомих компаній [6, с. 11].

Діагностика поточної ситуації за рівнем сприйнятих цінностей в компанії розглядається як початковий етап постійного вдосконалення через управління портфелем проектів. Керуючи ціннісноорієнтованим портфелем інноваційного розвитку підприємства, можна спостерігати проривні фази, які ведуть до переходу на все більш високий рівень цінностей, створюючи «спіраль Джурана» [7].

Практика управління за цінностями стає реальним інструментом, що застосовується у всіх сферах діяльності компанії: при підборі, обґрунтуванні перспектив розвитку і мотивації персоналу, пошуку шляхів досягнення стратегічних цілей та їх оцінюванні.

64% фінансових і HR-менеджерів із різних міжнародних компаній стверджують, що близько половини всіх кандидатів, перш ніж приступити до роботи, задають питання про цінності компанії.

Корпоративні цінності компанії JTI були сформульовані проектною групою в штаб-квартирі підприємства і передані в офіси в усьому світі. Вони були прийняті за основу корпоративних компетенцій, на яких будується процес набору і щорічного формування та оцінювання ефективності роботи персоналу. Таким чином, вони є базою корпоративної культури. Новий співробітник знайомиться із системою цінностей JTI на самому початку – це важливий блок ознайомчої програми. Надалі, на підставі цієї системи, оцінюється результативність його роботи. Співробітники знають і поділяють цінності компанії, що підтверджують дослідження із залучення персоналу.

Компанія «Ернст енд Янг» щорічно присуджує нагороду співробітникам за дотримання принципів корпо-

ративної культури – «Chairman’s values award». Ця традиція дозволяє співробітникам дізнатися про досягнення колег, що втілюють цінності компанії в повсякденному житті. Щороку Голова Ради директорів і головний виконавчий директор «Ернст енд Янг» вручає нагороду переможцям із 12 країн світу.

Наприклад, МТС сформувала такі цінності, як партнерство, результативність, відповідальність, сміливість, творчість, відкритість. Ця компанія впроваджувала нові загальні для всієї компанії цінності, виходячи із завдання: до кінця року повністю прийняти ці цінності, пройшовши кілька етапів: 1) ретельно розглянути цінності; 2) зрозуміти їх; 3) прийняти цінності; 4) поділяти їх на рівні всього персоналу. Відбувся запуск внутрішнього промосайту для комунікації зі співробітниками. Сайт став майданчиком для обміну досвідом і думками щодо формування нових цінностей і місії компанії. Співробітники могли дивитися ролики за участю керівництва компанії, де топ-менеджери пояснювали нові цінності; була введена гра: співробітник міг залишити свій номер, і на його мобільний телефонував віце-президент з маркетингу та пояснював сутність і необхідність нових цінностей; проводилися корпоративні заходи, побудовані на основі цих цінностей; співробітники знімали свої ролики про цінності та про те, як вони втілюють їх в життя. Було зібрано 30 таких роликів від співробітників у різних регіонах України. У результаті 80% співробітників дізналися про внутрішні зміни компанії МТС і без підказки змогли назвати місію і корпоративні цінності компанії; близько 70% співробітників позитивно відгукнулися про спеціальний випуск газети і підтвердили, що тепер краще розуміють зміни всередині компанії; 95% з опитаних співробітників залишилися задоволені сайтом і відзначили його користь і значущість.

Компанія ІКЕА, в якій працює більше 155 тис. осіб, визначила, що кожен співробітник підприємства повинен обрати одну з цінностей, яка буде його орієнтиром в роботі [8, с. 12].

Українська компанія з ребрендингу сформувала дві нові цінності – «відкритість» і «клієнтоорієнтованість». При цьому, за результатами внутрішніх досліджень, співробітники говорили про «віддаленість, закритість топ-менеджменту». Щоб змінити ситуацію, було організовано чотири чати з президентом компанії, і протягом обідньої перерви 3 тисячі співробітників з усієї України могли задати будь-яке питання. За одержаними результатами 53% працівників підтвердили, що топ-менеджмент став ближче до них.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень встановлено, що ключовими елементами ефективного управління інноваційним розвитком підприємства на основі цінностей є:

- ✦ *по-перше*, визначення місії (профілювання місії), яке призначене для розширення потенційної цінності стратегії інноваційного розвитку, та розробка архітектури програми інноваційного розвитку, в якій група проектів, які її формують, може автономно функціонувати, будучи інтегрованою керованою для максимізації величини доданої цінності;
- ✦ *по-друге*, формування стратегії програми з урахуванням мережі цінностей компанії;
- ✦ *по-третє*, обґрунтування критеріїв оцінювання доданої цінності, отриманої від реалізації програми інноваційного розвитку;
- ✦ *по-четверте*, управління спільнотою, яка створює в бізнес-середовищі інтелектуальний простір для створення та прирощення цінності підприємства.

Таким чином, розвиток будь-якої компанії за інноваційним вектором має базуватися на дієвій і сприйнятій окремими індивідами і персоналом у цілому мережі цінностей, яка сприяє результативній діяльності та формуванню лідируючих позицій на ринку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Салмон Р. Будущее менеджмента. СПб.: Питер, 2004. 298 с.
2. Hamel G., Breen V. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 255 p.
3. Боярко І. М., Самусевич Я. В. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 282–284.
4. Кузин Д. В., Юнусов Л. А. Обоснование инноваций в современном менеджменте. *Интернет-журнал «Наукоеведение»*. 2016. Том 8, № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/03EVN216.pdf>
5. Швиданенко Г. О. Ціннісно-орієнтована модель управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 51–60.
6. Бушув С. Д., Бушув Н. С., Ярошенко Р. Ф. Модель гармонизации ценностей программ развития организаций в условиях турбулентности окружения. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 10. С. 9–13.
7. Молоканова В. М. Метод формирования портфеля проектов на основе доминирующих ценностей организации. *Universum: Технические науки*. 2014. № 2 (3). URL: [http://7universum.com/pdf/tech/2\(3\)/Molokanova.pdf](http://7universum.com/pdf/tech/2(3)/Molokanova.pdf)

8. Рудницкий А., Сапрыкина М. Как повысить эффективность КСО-программ: роль HR: руководство для социально ответственных компаний. Киев: Фарбований лист, 2015. 39 с.

REFERENCES

- Boiarko, I. M., and Samusevych, Ya. V. "Teoretychni aspekty systemy tsinnisno-orientovanoho upravlinnia pidpryemstvom" [Theoretical aspects of value-based management]. *Biznes Inform*, no. 9 (2012): 282-284.
- Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., and Yaroshenko, R. F. "Model harmonizatsii tsennostei programm razvitiya organizatsiy v usloviyakh turbulentsnosti okruzheniya" [The model of harmonization of values development programs for organizations in a turbulent environment]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 10 (2012): 9-13.
- Hamel, G., and Breen, B. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- Kuzin, D. V., and Yunusov, L. A. "Obosnovaniye innovatsiy v sovremennom menedzhmente" [Justification of the innovation in modern management]. *Internet-zhurnal «Naukovedeniye»*. <http://naukovedenie.ru/PDF/03EVN216.pdf>
- Molokanova, V. M. "Metod formirovaniya portfelia proektov na osnove dominiruyushchikh tsennostey organizatsiy" [The method of formation of a portfolio of projects based on the dominant values of the organization]. *Universum: Tekhnicheskiye nauki*. [http://7universum.com/pdf/tech/2\(3\)/Molokanova.pdf](http://7universum.com/pdf/tech/2(3)/Molokanova.pdf)
- Rudnitskiy, A., and Saprykina, M. *Kak povysit effektivnost KSO-programm: rol HR: rukovodstvo dlya sotsialno otvetstvennykh kompaniy* [How to increase the effectiveness of CSR programs: the role of HR: a Handbook for socially responsible companies]. Kyiv: Farbovaniy lyst, 2015.
- Shvydanenko, H. O. "Tsinnisno-orientovana model upravlinnia pidpryemstvom" [Value-oriented model of enterprise management]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 39 (2016): 51-60.
- Salmon, R. *Budushcheye menedzhmenta* [The future of management]. St. Petersburg: Piter, 2004.