

**Ваколюк Анатолій Степанович**Здобувач кафедри менеджменту в будівництві, [orcid.org/0000-0003-0599-6436](https://orcid.org/0000-0003-0599-6436)

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ РЕКОНФІГУРАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ БУДІВНИЦТВА**

***Анотація.** Рівень конкурентності на економічному ринку України та у будівельному секторі змушує вітчизняні підприємства функціонувати в умовах динамічного розвитку і удосконалення процесів управління операційними та грошовими потоками. Водночас, кожна будівельна компанія прагне створити певну особливу вигоду, цінність, що надасть їй специфічних переваг серед пулу подібних галузевих підприємств. Фундаментальні дослідження у сфері операційного менеджменту в будівництві свідчать, що базовим індикатором успішності діяльності компанії необхідно вважати приріст вартості бізнесу, тому активного поширення в світі набула концепція ціннісно-орієнтованого управління. Крім того, у сучасних умовах метою будівельного підприємства повинно бути не лише забезпечення зростання добробуту власників, але й дотримання суспільних інтересів, тобто формування моделі соціально відповідального бізнесу. У концепції ціннісно-орієнтованого управління ці постулати сприяли розумінню того, що вартість має створюватися для всіх зацікавлених сторін, тобто як фінансових, так і нефінансових стейкхолдерів будівництва. Стаття присвячена дослідженню показників ефективності управління операційною діяльністю будівельних підприємств, формуванню шляхів оптимізації такого управління для забезпечення конкурентоздатності та зростання прибутковості бізнесу. Наведено результати апробації розроблених методичних інструментів ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю на підприємствах будівельної галузі з метою виявлення шляхів удосконалення управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами.*

***Ключові слова:** підприємство-стейкхолдер будівництва; адміністрування операційною діяльністю; ціннісно-орієнтоване управління; інструментарій управління; бізнес-процес*

**Постановка проблеми**

Економічні процеси, що відбуваються в Україні протягом останніх років, спричиняють суттєві зміни умов господарювання вітчизняних підприємств. Через розширення товарної пропозиції, зростання вимог споживачів щодо її якості та різноманіття, розвиток інституціональної інфраструктури, поступове усунення бар'єрів для входження іноземних компаній успіх будь-якого підприємства залежить від його можливостей створювати певні вигоди (цінність) для споживачів, власників, інших суб'єктів контрактних відносин.

І хоча сфера інтересів для кожної групи зацікавлених сторін суттєво різниться, проте їх баланс забезпечується за допомогою механізму формування такого роду цінностей, в основі якого – потенціал підприємства. Саме останній визначатиме унікальність пропозиції підприємства, його здатність до утримання стейкхолдерів і створення умов для розвитку.

Отже, загальним пріоритетом розвитку будь-якого підприємства може бути створювана ним

цінність, яка в найбільш загальному розумінні є синтетичною характеристикою того, що очікують отримати певні контактні групи від взаємодії з підприємством. В такому розумінні створення цінності як цільова функція підприємства, по-перше, не виключає орієнтації на наведені вище часткові функції і, по-друге, враховує інтереси всіх учасників контрактних відносин, оскільки для кожного з них цінність підприємства визначається досягненням різних вигід. Так, цінність для власників здебільшого буде визначатися зростанням вартості інвестованого капіталу, цінність для менеджерів – розширенням обсягу продажів, зростанням прибутків, цінність для споживачів – комплексом вигід, які вони отримують в результаті придбання продукції цього підприємства (задоволеність асортиментною пропозицією, якістю, ціною, наявністю сервісної підтримки тощо), цінність для постачальників – відповідно комплексом вигід, які вони отримують від співпраці з підприємством (надійність розрахунків, безперебійність замовлень, вигідні цінові умови та умови транспортування тощо).

Отже, особливої актуальності набуває розроблення принципово нової парадигми ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю будівельних підприємств, яка сприяла б приросту його сукупної вартості через зростання ефективності та ризикостійкості підприємства з урахуванням інтересів зацікавлених сторін – підприємств-стейкхолдерів будівництва.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Концептуальні положення вартісно-орієнтованого управління викладені в наукових працях Г. Арнольда, Т. Коллера, Т. Коупленда, Дж. Мурріна, А. Раппапорта, Б. Стюарта та ін. Методологічні основи стейкхолдерського підходу до управління бізнесом закладені в працях М. Блер, Б. Егла, І. В. Івашковської, Р. Мітчела, Л. Престона, С. Сакса, Р. Фрімана, Ж. Шарро та ін. Серед вітчизняних науковців значний внесок у розвиток методології та практики вирішення зазначених проблем зробили такі вчені: О. В. Ареф'єва, Л. Є. Довгань, О. М. Костюк, І. М. Крейдич, С. В. Леонов, К. А. Мамонов, Н. А. Мамонтова, О. Г. Мендрул, Т. В. Момот, В. П. Ніколаєв, І. Б. Олексів, Л. О. Птащенко, І. М. Репіна, Г. М. Тарасюк, О. М. Теліженко, Н. В. Шевчук та ін.

Поняття цінності, що було центральним елементом наукових дискусій ще за часів розвитку австрійської школи (К. Менгер, О. Бем-Бевек), є настільки об'ємним і багатограним, що, з нашої точки зору, саме в ньому можуть концентровано відбиватися можливості будь-якого підприємства [1].

*Цінність проекту* розглянута як здатність задовільнити результатами проекту інтереси зацікавлених сторін, або стейкхолдерів проекту. Під *стейкхолдерами* проекту слід розуміти особу, групу осіб, організації, що здатні впливати на реалізацію проекту протягом його життєвого циклу, та/або проект здатен вплинути на них. *Інтерес стейкхолдерів* це бажана стейкхолдерами економічна, соціальна, психологічна, ресурсна та будь-яка інша очікувана ними вигода від проекту.

Розвитком теорії стейкхолдерів займалися такі вчені: П. Гомес, В. В. Грабарь, І. Б. Гурков, С. Майлз, А. Менделоу, Р. Мітчелл, Е. Мухортов, Г. Саваж, В. В. Санін, К. Сколз, А. Фрідман, Р. Фрімен, А. Хілман, Б. Холцер та ін. В останніх наукових дослідженнях баланс інтересів стейкхолдерів розглянуто з таких позицій:

– баланс встановлюється між стейкхолдерами тільки на базі їхніх фінансових інтересів, як це розглянуто в роботах М. І. Річа, В. В. Саніна;

– розглядаються інтереси окремо взятої групи стейкхолдерів ЖП (бенефіціарів), як у працях Т. Г. Фесенко;

– баланс описується в загальних рисах в рамках ресурсної концепції, як в роботах І. Б. Гуркова.

Такі підходи, безсумнівно, внесли вагомий внесок у розвиток теорії стейкхолдерів, однак питання визначення і встановлення балансу інтересів зацікавлених сторін та визначення цінності залишилось невирішеним.

### Мета статті

Водночас аналіз наукової літератури з теми дослідження дає змогу стверджувати, що невирішеною остаточно залишається низка теоретичних і прикладних проблем. Метою роботи є управління операційною діяльністю підприємств-стейкхолдерів будівництва, що базується на показниках ціннісно-орієнтованої парадигми.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких задач дослідження:

– формування аналітичного інструментарію узагальнюючих та структуруючих компонент щодо виявлення та врахування інтересів підприємств-стейкхолдерів будівництва;

– забезпечення зваженого добору показників ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю будівельного підприємства шляхом удосконалення наявних методичних базисів.

*Об'єктом дослідження* є загальна система управління операційною діяльністю підприємств будівельної галузі, а *предметом* – формалізований апарат прийняття рішень у сфері ціннісно-орієнтованого управління з метою підвищення ефективності операційної діяльності підприємств-стейкхолдерів будівництва.

Методологічною основою роботи є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичною основою роботи були фундаментальні положення економічної теорії, теорій вартості, ризикології, теорії стейкхолдерів, агентської теорії, сучасні концепції операційного менеджменту, вартісно-орієнтованого управління.

### Виклад основного матеріалу

Економічні терміни зарубіжного походження у перекладі українською мають еквівалентно відображати смислове наповнення без викривлення базисів, на яких вони стоять. Термін “Value-Based Management” вперше зустрічається в 1994 р. в праці Дж. Макгаггарта “Імператив вартості: як управляти компанією, щоб доходи акціонерів зростали з максимальною швидкістю” (The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns) [2], хоча першим, хто теоретично обґрунтував цю концепцію, вважається А. Раппапорт [3]. Праця останнього “Створення акціонерної вартості: керівництво для менеджерів і інвесторів” (Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors) побачила світ в 1986 р. та розвинула ідею максимізації акціонерної вартості як “глобального стандарту” оцінки бізнесу.

На сьогодні єдиний підхід до визначення концепції VBM відсутній. За словами Д. Д. Мартіна і Дж. В. Петті, це загальний термін, що означає низку інструментів управління, що використовуються для удосконалення діяльності компанії з метою підвищення акціонерної вартості. Капіталовкладення є успішними для акціонерів в тому випадку, якщо його інвестиції приносять прибуток [4, с. 3]. Отже, концепція VBM спрямована на створення акціонерної вартості або вартості для акціонерів.

Для теорії і практики українського менеджменту ця концепція є відносно новою, адже теоретичні дослідження особливостей застосування принципів VBM на вітчизняних підприємствах спостерігаються протягом двох останніх десятиріч.

Основною різницею варіантів вживання трактувань цього поняття є використання категорії “вартість” або “цінність” в контексті концепції VBM. Існує третій варіант – синонімічне застосування категорій “вартість” і “цінність” в межах дослідженої концепції.

Відома думка про те, що англійське поняття “value” в межах дослідження VBM повинно перекладатися як цінність, натомість вартість в англійському буде звучати – “cost”. Саме тому категорію “вартість” необхідно використовувати тільки тоді, коли проявляється витратна природа об’єкта оцінки, а категорію “цінність”, коли проявляється природа корисності або прибутковості [5]. Варіанти перекладу цих термінів з англійської наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Варіанти перекладу термінів “cost” і “value”

Термін англійською	Варіанти перекладу українською
Cost	Витрати, видатки, собівартість, вартість [6, с. 136] Ціна, вартість, витрати тощо [7] Ціна, витрати, вартість, ціна СІФ (cost, insurance, freight – вартість, страхування, фрахт) [8]
Value	Значення, цінність, вартість, важливість [9, с. 58, 204] Цінність, важливість, корисність, вартість, величина, значення тощо [7] Ціна, цінність, корисність, оцінка, оціночна діяльність тощо [8]

Джерело: складено автором на основі [5].

Цінність підприємства, збільшення якої може позиціонуватися як основна мета управління, може мати нефінансовий характер і уособлюватися в суспільних благах або суспільній відповідальності. Причому для кожної групи стейкхолдерів цінність підприємства буде визначатися індивідуально.

Наприклад, якщо для власників або акціонерів цінність виражається через величину акціонерної вартості, то для управлінців підприємства – це можливість збільшення їх доходів, матеріального заохочення або винагороди за досягнення певних результатів.

Ціннісно-орієнтоване управління підприємством може включати і виконання постулатів вартісно-орієнтованого підходу до управління. Отже, збільшення цінності підприємства не обов’язково буде уособлюватися в зростанні акціонерної вартості, тому ціннісно-орієнтоване і вартісно-орієнтоване управління є видами управління, що спрямовуються на досягнення різних ефектів [5].

Відзначимо, що засновники відомої в усьому світі консалтингової компанії McKinsey & Company Т. Коупленд та Т. Коллер [10] під VBM розуміють концепцію вартісно-орієнтованого управління, спрямовану на якісне покращення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях компанії за рахунок концентрації зусиль всіх осіб, які приймають рішення, на ключових факторах створення вартості.

З усіх можливих цільових функцій в рамках концепції VBM вибирається максимізація вартості компанії. Сама вартість компанії визначається її дисконтованими майбутніми грошовими потоками, а нова вартість створюється лише тоді, коли компанія отримує таку віддачу від інвестованого капіталу, яка перевищує витрати на залучення капіталу.

У цьому сенсі VBM розуміється як система, яка охоплює управління організацією і включає в себе чотири основних модулі: оцінювання, стратегію, фінанси та корпоративне управління.

1. Модуль оцінювання передбачає вибір моделі і процедур визначення вартості компанії для її власників, моніторинг зміни власності, визначення драйверів (механізмів) створення нової вартості.

2. Модуль стратегії встановлює зв’язок між вартістю компанії для власників з корпоративними і бізнес-стратегіями. З цього погляду вартісно-орієнтоване управління може розглядатися як окремий напрям стратегічного менеджменту.

3. Модуль фінансів описує фінансову політику компанії, націлену на створення вартості.

4. Модуль корпоративного управління спрямований на узгодження інтересів власників і менеджерів. Він пояснює дії і політику вищого менеджменту компанії, такі як вимірювання результатів діяльності, система матеріального стимулювання, відносини з інвесторами, націлені на створення вартості, а отже, сприяють рішенню агентської проблеми [11].

Застосування вартісно-орієнтованого підходу має низку переваг над альтернативними методиками управління компанією:

1. Підвищення вартості стає тією метою, заради досягнення якої стає можливим об'єднання зусиль всіх контрагентів і заключення оптимальних компромісів.

2. Вартісний підхід дає змогу виокремити ключові фактори вартості (тобто ті самі 20% показників, які згідно з «принципом Парето» визначають 80% вартості компанії) і на їх основі створити якісну систему управління бізнесом.

3. Вартісний підхід вимагає здійснення постійного і максимально повного моніторингу діяльності компанії, що значно підвищує якість і ефективність прийнятих рішень (за рахунок надання керівникам і ключовим фахівцям дійсно оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для прийняття рішень).

4. Концепція вартісно-орієнтованого управління дає змогу оптимально поєднувати довгострокові і короткострокові цілі бізнесу шляхом поєднання показників вартості та економічного прибутку.

5. Використання ключових показників вартості допомагає визначити не тільки всі точки "зростання", але також врахувати всі витрати і ризики ведення бізнесу компанії.

6. Управління вартістю компанії передбачає систему матеріальної компенсації співробітників компанії, яка буде безпосередньо «прив'язана» до розміру вартості, створеної кожним співробітником компанії (шляхом визначення, планування і контролю ключових факторів вартості в «зонах відповідальності» співробітників компанії). Саме така система винагород дає змогу позбутися від так званої «агентської проблеми» (невикорінне в альтернативних методологіях управління бізнесом протиріччя між інтересами власників бізнесу і найманих працівників).

Коли матеріальна винагорода найманих працівників компанії "прив'язана" до відповідних ключових факторів вартості, вони стають матеріально зацікавленими в їх оптимізації, відтак – до максимізації вартості, що створюється в їх «зонах відповідальності», а значить і в максимізації вартості всієї компанії [12].

Відомо багато думок щодо показників, які мають використовуватися у цій концепції. Але можна сказати, що концепція вартісно-орієнтованого управління, як правило, заснована на порівнянні між ринковою вартістю і балансовою вартістю або залишковою вартістю. Враховуючи це, є багато визначень концепції вартісно-орієнтованого управління.

Так, Д. Мактагарт під вартісно-орієнтованим управлінням розуміє поєднання переконань, принципів і процесів, які ефективно допомагають компанії домогтися успіху в боротьбі із зовнішніми конкурентами і інституційними імперативами

зсередини. Ці переконання, принципи і процеси формують основу системного підходу, що допоможе компанії у досягненні її головної мети [13].

Інше визначення давали американські вчені Мартін та Петті: «Базовим принципом, що лежить в основі вартісно-орієнтованого управління є модель дисконтованих грошових потоків компанії. Послідовники концепції вартісно-орієнтованого управління стверджують, що для успішного використання VBM, потрібно зв'язати між собою продуктивність та винагородження.

Головним принципом, що лежить в основі використання вартісно-орієнтованого управління є вимірювання та винагородження діяльності зі створення акціонерної вартості, що в підсумку призведе до збільшення акціонерної вартості.» [14].

Деякі визначення вартісно-орієнтованого управління визначають його як управлінський процес. У своїй праці «Управління вартістю: назад у майбутнє» Ф. Хаспес, Т. Нода та Ф. Балос визначають вартісно-орієнтоване управління як «всеосяжний управлінський підхід, який об'єднує визначені цілі, перебудовані організаційні структури і системи, прискорені стратегічні та операційні процеси, а також оновлені практики управління людськими ресурсами».

Згідно з цією роботою вартісно-орієнтоване управління покращує якість та швидкість прийняття стратегічних рішень: «Головний результат – це значно оновлена корпорація, чия культура трансформується в міру зміни поведінки на всіх рівнях компанії» [15].

Інші визначення засновані на визначенні витрат, процесів та результатів діяльності компанії. Найбільш повне визначення дав Інститут управлінського обліку, що розташовується в штаті Нью-Джерсі, США. «Вартісно-орієнтоване управління – це підхід в менеджменті, за якого компанія об'єднується у спільному прагненні, аналітичних методах та управлінських процесах для максимізації її вартості, зосередивши увагу на прийнятті ключових управлінських рішень.»

Загалом основними відмінними ознаками визначень вартісно-орієнтованого управління є [16]:

– Система управління. «VBM є інструментом управління, системою контролю, апаратом, який використовується для інтеграції ресурсів і завдань для досягнення поставлених цілей організації». Це визначення у 1998 р. дав економіст із США К. Мерчанд.

– Підхід до управління. «Вартісно-орієнтоване управління – це спосіб діяльності чи набір дій, які поширюють важливість вартості на всю компанію. Це надійний дисциплінований процес, що закладено в основу всіх бізнес-рішень». Авторами такого підходу є американські вчені Р. Морін та С. Джарел [17].

– Максимізація акціонерної вартості. Метою вартісно-орієнтованого управління є створення найбільшої вартості активів або надання цим активам якостей найбільш цінних інвестицій. Максимізація вартості також обумовлює бачення бізнесу, заснованого на очікуваних результатах.

Хоча концепція вартісно-орієнтованого управління вже тривалий час впроваджується на підприємствах і довела свою ефективність, разом з плюсами вона має як свої переваги, так і недоліки.

Серед основних переваг концепції VBM є можливість її використання всередині компанії (тобто на всіх етапах створення вартості); водночас ця концепція буде зрозумілою для зовнішніх користувачів; вона являє собою зручний інструмент порівняння; має позитивний ефект для аналізу розподілу ресурсів; допомагає краще зрозуміти альтернативні переваги інвестиційних джерел; може використовуватися як інструмент аналізу стратегії компанії; виявляє позитивний ефект на загальний фінансовий результат; допомагає менеджменту компанії сфокусуватися на факторах, що створюють вартість і дає змогу створити більш високу акціонерну вартість [18].

Серед недоліків виокремимо те, що існує багато різних видів показників і методик розрахунку. Особливо слід відмітити такі недоліки цієї концепції: неточність розрахунків для компаній малого бізнесу через складність прогнозування вартості грошових потоків; великі витрати щодо її практичного впровадження; великий ступінь складності проведення розрахунків; складність переведення показників бухгалтерського обліку в показники, що мають економічну суть; складність вимірювання ключових показників теорії вартісно-орієнтованого менеджменту.

На сучасному етапі в концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством можна виокремити декілька відмінних напрямів, які представлені на рис. 1.

Досліджуючи сутність вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством, необхідно виокремити три його основні компоненти, а саме: процес створення вартості, безпосередньо управління, орієнтоване на вартість, та вимірювання вартості.

Перша компонента уособлює загальну сукупність чинників формування вартості, а також особливості функціонування підприємства, що впливають чи можуть вплинути на величину створюваної вартості.

Компонента управління, орієнтованого на вартість, передбачає створення такої організації, корпоративної культури, способу мислення менеджменту тощо, які б забезпечували найкраще досягнення цілей, що ставляться у вартісно-орієнтованому управлінні.

Третя компонента – вимірювання вартості – включає методiku оцінювання вартості, конкретизацію цільового показника, а також врахування ймовірної динаміки зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування (рис. 2).

Подальший розвиток концепції вартісно-орієнтованого управління відбувався під впливом теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерського підходу). Відповідно до нього в управлінні діяльністю підприємства недоцільним є зосередження виключно на інтересах однієї групи – власників (акціонерів) підприємства, адже його функціонування включає взаємодію з багатьма іншими зацікавленими особами, від врахування інтересів яких залежить стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

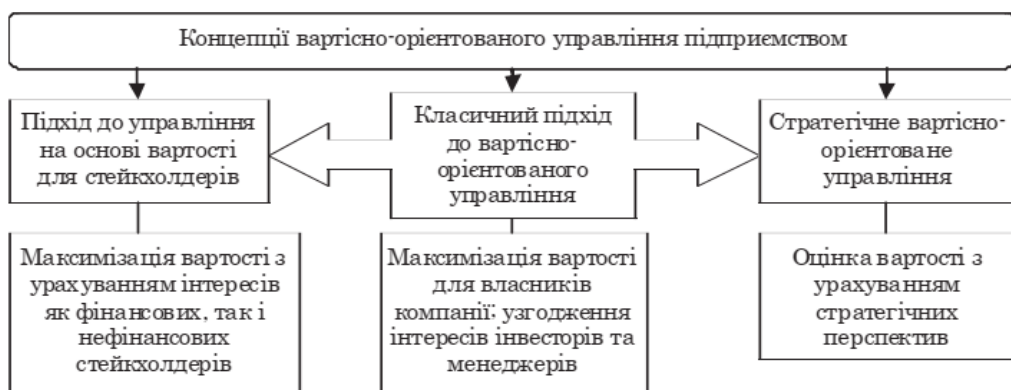


Рисунок 1 – Напрями вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством

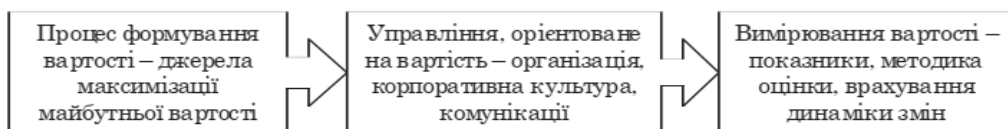


Рисунок 2 – Основні компоненти вартісно-орієнтованого управління

Таблиця 2 – Порівняння класичного та стейкхолдерського підходів до вартісно-орієнтованого управління підприємством

Класичний вартісно-орієнтований підхід до управління підприємством («value-based management»)	Управління вартістю підприємства для стейкхолдерів («stakeholder value management»)
Вузькість підходу, до уваги беруться лише чинники, що можна кількісно виміряти та оцінити	Управління направлене на сталий розвиток, конкурентоспроможність, формування стратегічного бачення
Прийняття кардинальних рішень на основі проведених оцінок (злиття компаній, скорочення кількості працівників тощо)	Комплексний погляд на функціонування підприємства, прийняття рішень з урахуванням не лише кількісних оцінок
Оцінка ефективності, як правило, зосереджена виключно на фінансово-вимірваних показниках, невеликий акцент на якісних чинниках зростання вартості	Оцінка ефективності включає дослідження досягнення стратегічних цілей, а не лише ефективності поточних операцій
Джерела формування вартості розглядаються ізольовано, фрагментарно та, як правило, не послідовно	Комплексні системи оцінки формування вартості на усьому вартісному ланцюгу, включаючи зовнішніх стейкхолдерів
Негнучкість у реагуванні на зміни, ускладненість сприйняття нових ідей	Висока гнучкість, легкість впровадження інновацій
Менеджмент підприємства надає перевагу прийняттю швидких рішень, навіть якщо вони цілком не відповідають реальній ситуації або не перевірені на ефективність	Менеджмент підприємства не націлений на прийняття швидких рішень, натомість перевага надається виваженості та поступовості дій для уникнення непередбачених збитків
Основний фокус дослідження – дохід на капітал: скільки заробили власники?	Основний фокус дослідження – вартість: скільки додаткової вартості було створено?
Традиційні підходи до зростання вартості – фінансування маркетингу, поглинання інших компаній, контроль за рівнем витрат тощо	Зростання вартості за рахунок нематеріальних активів – імідж, відносини, конкурентоспроможність, кваліфікація працівників; розгляд можливостей для зростання бізнесу на основі ключових компетенцій
Успішність бізнесу визначається вартістю (доходом), створеною для власників підприємства	Успішність бізнесу визначається додатковою вартістю та цінностями, створеними для всіх стейкхолдерів підприємства

Інструменти аналізу стейкхолдерів досить диверсифіковані та передбачають використання матричних методів (матриця «влада / інтерес»; матриця стейкхолдерів; матриця «влада / динамізм»), моделі Мітчела, моделі ASC (Accountability Scorecard), візуалізацію через карту зацікавлених сторін (Stakeholder's Map).

Ідентифікація стейкхолдерів, звичайно, носить індивідуальний характер щодо сили впливу тієї чи іншої групи, їх значущості для організації, але здебільшого самі групи визначає галузева специфіка.

У сучасному вигляді концепція стейкхолдерів набуває свого поширення із середини 80-х рр. ХХ ст., коли виходить у світ знакова робота Едварда Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». У ній автор вводить поняття «зацікавлена сторона» (англ. – Stakeholder), дає її визначення і пропонує до розгляду оригінальну модель фірми. Ідея Фрімена полягає в поданні фірми, її зовнішнього і внутрішнього оточення як набору

зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких менеджери фірми повинні враховувати і задовольняти. Для визначення сфери досліджень теорії є три питання: «Хто?», «Що?» і «Як?».

В останні роки методи взаємодії зі стейкхолдерами компанії оформилися в окремий напрям менеджменту і отримали назву «стейкхолдери менеджменту» (англ. – Stakeholder Management). Провідні сучасні компанії світу сприймають зовнішніх зацікавлених сторін не як щось чужорідне і зайве, а як рівноправних учасників свого бізнесу. Вони проводять наради з потенційними покупцями і громадськістю, досліджують їх думки, спрямовують свою соціальну діяльність на їх інтереси. Подібна практика взаємодії із зацікавленими сторонами все частіше починає використовуватися не тільки комерційними компаніями, але і державними, муніципальними установами, а також некомерційними організаціями.

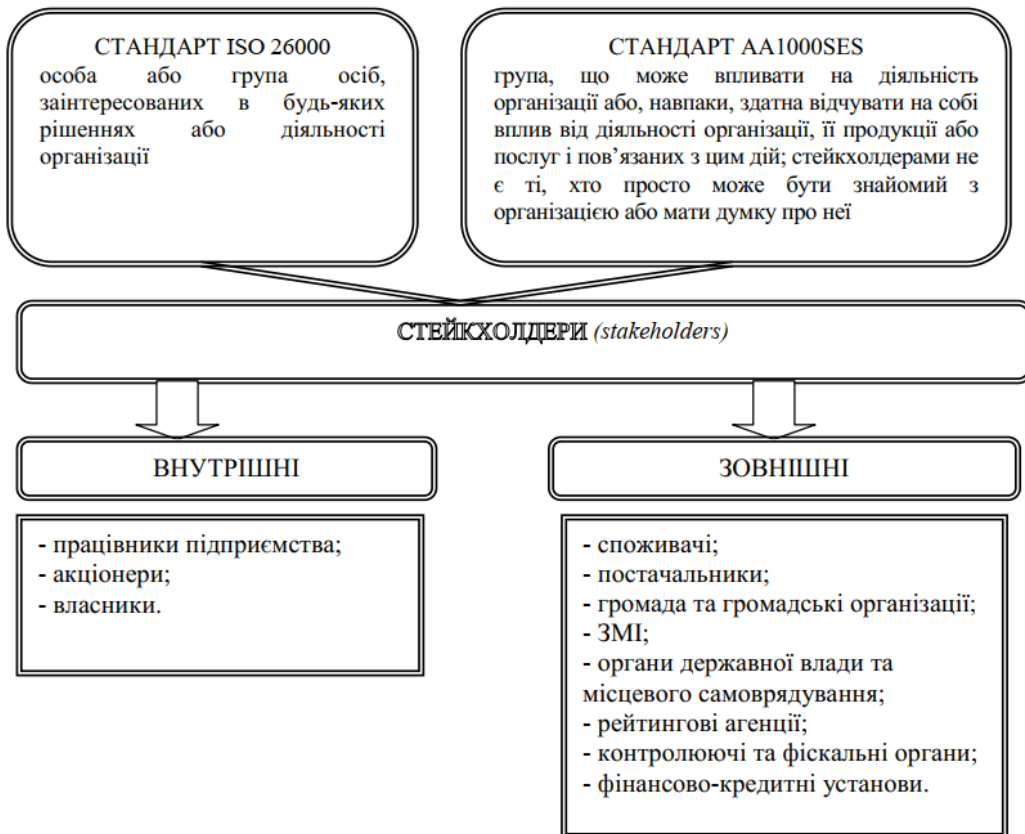


Рисунок 3 – Сутнісна детермінація та класифікація стейкхолдерів підприємства

На цьому етапі розвитку стейкхолдер-менеджменту сфера теоретичних і практичних досліджень поки що зосереджена на самому початковому етапі роботи із зацікавленими сторонами – методах ідентифікації стейкхолдерів і їх інтересів.

На базі накопиченого досвіду видано низку посібників і рекомендацій щодо взаємодії із зацікавленими сторонами компаній і некомерційних організацій. Наприклад, компанією AccountAbility випущена серія стандартів AA1000, яка містить кращі практики, теоретичні розробки і результати науково-практичних досліджень, а також опис методик, що застосовуються в різних компаніях для менеджменту взаємовідносин із зацікавленими сторонами (від англ. – Stakeholder Relationship Management, SRM).

У проектному менеджменті теорія стейкхолдерів також набула широкого застосування. Однак, механізми управління зацікавленими сторонами, запозичені із стратегічного і загального менеджменту, не можуть бути перенесені без певних змін в проектний менеджмент через тактичний характер останнього, його потребу поряд зі стратегічним плануванням в швидких та активних діях з оперативного управління стейкхолдерами, викликану надзвичайно динамічним оточенням. До того ж, вплив зацікавлених сторін на результат

проекту значно вище, ніж в корпоративному управлінні, адже проекти обмежені в часі, господарська діяльність в них є більш інтенсивною [19]. А через унікальність проектною діяльністю, здійснюваною вперше, невизначеності з боку проектного оточення і стейкхолдерів більш суттєві.

Крім того, проекти можуть розглядатися як частина діяльності проектно-орієнтованих організацій, які їх здійснюють. Отже, при аналізі стейкхолдерів у проектному менеджменті, крім стейкхолдерів самого проекту слід враховувати також інтереси стейкхолдерів проектною компанії.

Такий підхід є дуже актуальним і в управлінні проектами. У п'ятому виданні стандарту Інституту управління проектами РМІ – Керівництві РМВoК, – управління зацікавленими сторонами було виокремлено в нову самостійну галузь знань з управління проектами питанням управління зацікавленими сторонами проектів приділено у стандарті багато уваги через їх значну роль в оцінці цінності проекту та його результатів.

Однак, напрацьовані за ці роки в менеджменті організацій прийоми роботи зі стейкхолдерами компаній, на жаль, не завжди придатні для проектного менеджменту. Більш складне і мінливе оточення проектів, більш значна інтенсивність господарської діяльності в зв'язку із обмеженістю проектів в часі, більш сильний вплив стейкхолдерів

на успіх проекту – все це вимагає перегляду і доповнення механізмів теорії стейкхолдерів у проектному менеджменті.

Термін «Зацікавлені сторони» був схвалений Міжнародною організацією зі стандартизації ISO (International Organization for Standardization) і прийнятий в ICB, його синонімом є словосполучення «учасники проекту» (stakeholders) – це особи або групи осіб, що зацікавлені у виконанні і успіху проекту, або на дії яких проект накладає обмеження.

Будівельну галузь вважають найважливішою складовою економіки будь-якої країни, що викликано її важливою роллю як важеля розвитку всіх суміжних галузей, ринку праці та ринку капіталів. Зауважимо на деякі її особливості [20]:

- по-перше, будівництво має різні напрями: житлове та промислове, а також інженерні споруди, що обумовлює різний рейтинг стейкхолдерів;

- по-друге, будівництво є матеріало-, трудо- та капіталомісткою галуззю, з розтягнутим у часі процесом створення кінцевої продукції (об'єкта будівництва) високої вартості, що обумовлює ризикованість процесу будівництва;

- по-третє, висока значущість для громади та органів місцевого самоврядування, адже будівництво визначає ступінь розвитку інфраструктури в місті чи регіоні та забезпечує відповідно розвиток самої території;

- по-четверте, висока залежність від контролюючих органів.

Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як формування необхідного до використання капіталу здійснюється переважно на фінансовому ринку. Так, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою використовуваної сировини і матеріалів, характером готової продукції. Відповідно і умови формування кінцевого ефекту використання капіталу в операційній діяльності підприємства значною мірою пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів і сегментів товарного ринку.

Водночас один з найважливіших компонентів формування цього ефекту – вартість капіталу, що залучається до використання в операційному процесі, – істотним чином залежить від стану кон'юнктури відповідних видів і сегментів фінансового ринку. Використання капіталу в операційній діяльності підприємства має бути пов'язане з тенденціями кон'юнктури обох аналізованих ринків, яким іноді притаманний суперечливий характер.

Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом вже інвестованим в неї. Інвестований в цю діяльність капітал набуває форми операційних активів підприємства. Від складу цих активів, їх

збалансованості, потенційної продуктивності, швидкості обігу та інших характеристик значною мірою залежить здатність підприємства генерувати форми ефекту використання капіталу, а передусім, операційний прибуток. Тому одним з найважливіших чинників забезпечення високого рівня ефективності використання капіталу, задіяного в операційній діяльності підприємства, є ефективне управління його операційними активами.

У процесі операційної діяльності споживається значний обсяг живої праці, на відміну від інвестиційної та фінансової діяльності, де витрати цієї праці несуттєві. Це створює широкі можливості використання взаємозамінності таких виробничих факторів, як капітал і праця в операційному процесі підприємства (ефект взаємозамінності цих факторів визначається виробничою функцією Кобба–Дугласа). Взаємозамінність цих виробничих факторів визначає варіативність формування показників ефективності використання операційного капіталу підприємства, навіть при незмінному обсязі виробництва (реалізації) продукції. Отже, забезпечуючи ефективність використання капіталу в операційній діяльності підприємства, необхідно враховувати взаємозв'язок цієї ефективності з рівнем кінцевої ефективності всієї операційної діяльності підприємства.

## Висновки

Основний науковий результат роботи полягає у формуванні теоретико-методологічних засад щодо впровадження стейкхолдерської концепції ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю підприємств будівництва, на основі удосконалення категоріально-понятійного апарату та інструментарію оцінювання впливу прийняття операційних рішень на ефективність, вартість капіталу підприємства, загальний рівень ризикостійкості підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів-підприємств.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичне підґрунтя ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю підприємств на основі стейкхолдерської концепції, що забезпечить підвищення показників конкурентноздатності будівельної організації: розроблено стейкхолдерську концепцію ціннісно-орієнтованого управління операційною діяльністю підприємств будівництва, що базується на уніфікованих групах факторів-детермінант сукупності функціонально-цільових підсистем оцінки операційної діяльності будівельних підприємств; удосконалено систему управління операційною діяльністю будівельних підприємств, на основі розрахунку ціннісно-орієнтованих показників, з подальшим формуванням рекомендацій та пропозицій удосконалення діяльності компанії.



## Список літератури

1. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія / М. В. Чорна [та ін.]. – X. : ХДУХТ, 2015. – 373 с.
2. Mc Taggart J.M., Kontes P.W. and Mankins M., *The Value Imperative*, The Free Press, NewYork, 1994, pp. 367.
3. Alfred Rappaport *Creating Shareholder Value: A Guidefor Managers and Investors Free Press.* – 1997. – p. 224.
4. Martin J.D. and Petty J.W., *Value Based Management – The corporateresponse othe shareholder revolution*, Harvard Business School Press, 2000, pp. 249.
5. Завалій Т.О. Вартість чи цінність підприємства в концепції VALUE-BASED MANAGEMENT [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/557.pdf>
6. Бізнес Словник: Економіка, Фінанси, Банки, Інвестиції, Кредити. Англо-укр. Понад 12500 термінів / Уклад.: С. Я. Єрмоленко, В. І. Єрмоленко. – К. : Школа, – 2002. – 720 с.
7. Новый большой англо-русский словарь / под общ. ред. акад. Ю. Д. Апресяна. 2-е изд., перераб. М. 1997. Онлайн версия словаря. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/56466>
8. Дробот Е. К вопросу об основах ценообразования во внешнеэкономической деятельности. – 2015. Дата оновлення: 02.01.2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mpga.ub.uni-muenchen.de/68237/>
9. Русско-английский словарь делового человека = *The Businessman's Russian – English Dictionary*. В 2 т. Т. 1. А-О / В. Н. Янушков, Т. П. Янушкова, А. А. Ченадо. Мн. : ПКИП "Асар", 1994. – 480 с.
10. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. *Стоимость компаний: оценка и управление.* – 3-е изд., перераб. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с:
11. Волков Д.Л. Управление ценностью: показатели и модели оценки // *Российский журнал менеджмента.* – 2005. – Т. 3. – № 4.
12. Цой Р.А. Анализ влияния качества корпоративного управления на стоимость российских компаний // *Проблемы федеральной и региональной экономики: Ученые записки. Вып. 9 / РГЭУ «РИНХ».* – Ростов н/Д, 2005.
13. Mc Taggart J.M., Kontes P.W. and Mankins M. *The Value Imperative. The Free Press, NewYork, 1994, pp. 367.*
14. Martin J.D. and Petty J.W., *Value Based Management – the corporate response to the shareholder revolution.* Harvard Business School Press, 2000, pp. 249.
15. Boulos F., Haspelslagh P., Noda T. (2001). *Getting the value out of value-based management, INSEAD survey.* – P. 54.
16. Merchant K.A., *Modern Management Control Systems Textand Cases*, PrenticeHall, 1999, pp. 851.
17. Morin R. A. and Jarell S. L., *Driving Shareholder Value Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth*, McGraw-Hill, 2001, pp. 399.
18. Сотніков А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління/ Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/>
19. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. (Project Management Bodyof Knowledge) 5-е изд. / Project Management Institute // М. : Олимп-бизнес, 2014. – 586 с.
20. Смачило В.В., Головкин-Марченко І.С. Аналіз стану будівництва в Україні // *Молодий вчений.* – № 10 (13). – 2014 р.

Стаття надійшла до редколегії 26.05.2020

### Vakolyuk Anatolii

Applicant for the Department of Management in Construction, [orcid.org/0000-0003-0599-6436](https://orcid.org/0000-0003-0599-6436)  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

#### THE MODERN PARADIGM OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT AS A TOOL FOR INNOVATIVE-INVESTMENT RECONFIGURATION OF BUSINESS PROCESSES OF CONSTRUCTION STAKEHOLDER ENTERPRISES

**Abstract.** *The level of competitiveness in the economic market of Ukraine and in the construction sector forces domestic enterprises to function in the conditions of dynamic development and improvement of the processes of operating and cash flow management. At the same time, each construction company seeks to create a certain special benefit, value, will provide it with specific advantages among the pool of similar industry enterprises. Fundamental research in the field of operational management in construction shows that the basic indicator of the company's success should be considered the increase in business value, therefore, the concept of value-oriented management has become actively used in the world. In addition, in modern conditions, the goal of a construction company should be not only to ensure the growth of the well-being of owners, but also to comply with public interests, that is, the formation of a model of socially responsible business. In the concept of value-based management, these postulates contributed to the understanding that value should be created for all stakeholders, that is, both financial and non-financial stakeholders in construction. The article is devoted to the study of efficiency indicators of the management of the operating activities of construction enterprises, the formation of ways to optimize such management, to ensure competitiveness and growth of business profitability. The results of approbation of the developed methodological tools for value-oriented management of operating activities at enterprises of the construction industry are given in order to identify ways to improve the management of relationships with key stakeholders.*

**Keywords:** *enterprise-stakeholder of construction; administration of operational activities; value-oriented management; management tools; business process*

## References

1. Chorna, M. V. et al. (2015). *Value-oriented management of the realization of the resource potential of a commercial enterprise: monograph*. Kharkiv: KhDUHT, 373.
2. Mc Taggart, J.M., Kontes, P.W. & Mankins, M. (1994). *The Value Imperative*. New York, The Free Press, 367.
3. Rappaport, Alfred. (1997). *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. Free Press, 224.
4. Martin, J.D. & Petty, J.W. (2000). *Value Based Management – The corporate response to the shareholder revolution*. Harvard Business School Press, 249.
5. Zavaliy, T.O. (2017). *The value or value of the enterprise in the concept of VALUE-BASED MANAGEMENT [Electronic resource]*. Access mode: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/557.pdf>
6. Ermolenko, S.Ya. & Ermolenko, V.I. (2002). *Business Dictionary: Economics, Finance, Banking, Investment, Loans*. Anglo-Ukrainian More than 12,500 terms. Kyiv: School, 720.
7. *New large English-Russian dictionary*. (1997). The general editorship of academician Yu. D. Apresyan. 2nd ed. Online version of the dictionary. [Electronic resource]. Access mode: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/56466>
8. Drobot, E. (2015). *On the question of the basics of pricing in foreign trade*. Updated date: 02.01.2016. [Electronic resource]. – Access mode: <https://mpira.uni-muenchen.de/68237/>
9. Yanushkov, V.N., Yanushkova, T.P., Chenado, A.A. (1994). *The Russian-English dictionary of a business person. The Businessman's Russian - English Dictionary*. In 2 volumes, 480.
10. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (2005). *Company value: assessment and management*. 3rd ed., Rev. and add. / Trans. from English. Moscow: CJSC "Olymp-Business", 576.
11. Volkov, D.L. (2005). *Value management: indicators and assessment models*. *Russian Management Journal*, 3, 4.
12. Tsoi, R.A. (2005). *Analysis of the impact of corporate governance quality on the value of Russian companies*. *Problems of federal and regional economics: Scientific notes*, 9.
13. Mc Taggart, J.M., Kontes, P.W. & Mankins, M. (1994). *The Value Imperative*. New York, The Free Press, 367.
14. Martin, J.D. & Petty, J.W. (2000). *Value Based Management – the corporate response to the shareholder revolution*. Harvard Business School Press, 249.
15. Boulos, F., Haspeslagh, P., Noda, T. (2001). *Getting the value out of value-based management*. *INSEAD survey*, 54.
16. Merchant, K.A. (1999). *Modern Management Control Systems Text and Cases*. PrenticeHall, 851.
17. Morin, R.A. & Jarell, S.L. (2001). *Driving Shareholder Value Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth*. McGraw-Hill, 399.
18. Sotnikov, A.V. *Evolution of the concept of cost-oriented management / Electronic scientific archive of the Scientific and Technical Library of the National University "Lviv Polytechnic" [Electronic resource]*. – Access mode: <http://ena.lp.edu.ua/>
19. *Guide to the Body of Knowledge on Project Management*. (2014). Project Management Institute. Moscow: Olymp-business, 586.
20. Smachilo, V.V., Golovko-Marchenko, I.S. (2014). *Analysis of the state of construction in Ukraine*. *Young scientist*, 10 (13).

## Посилання на публікацію

- APA     Vakoлюk, Anatolii, (2020). *The modern paradigm of value-oriented management as a tool for innovative-investment reconfiguration of business processes of construction stakeholder enterprises*. *Management of Development of Complex Systems*, 42, 159 – 168; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.42.159-168](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.159-168).
- ДСТУ    Вакoлюк А. С. Сучасна парадигма ціннісно-орієнтованого управління як інструмент інноваційно-інвестиційної реконфігурації бізнес-процесів підприємств-стейкхолдерів будівництва [Текст] / А. С. Вакoлюк // *Управління розвитком складних систем*. – 2020. – № 42. – С. 159 – 168; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.42.159-168](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.159-168).