

УДК 330.13:334.716

Павлик Віталій Ярославович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0004-3130-3829

Сметана Олег Романович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0003-9067-8383

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади ціннісно-орієнтовного підходу до управління підприємством, що базується на узгодженні економічних, соціальних і екологічних пріоритетів. Показано важливість інтегрованих показників (ESG-метрик) у системі менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності бізнесу. Узагальнено сучасні наукові підходи щодо вимірювання і контролю, що поєднують фінансові та нефінансові аспекти. Розкрито практичний інструментарій і перспективи розвитку ціннісно-орієнтовного управління в умовах динамічних ринкових змін.

Ключові слова: ціннісно-орієнтовний підхід, стратегічне управління, ESG-метрики, довгострокова конкурентоспроможність, корпоративна культура, інтегрована звітність.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеними вимогами до прозорості й соціальної відповідальності. Стейкхолдери – інвестори, клієнти, партнери, громада – очікують від підприємств не лише фінансових результатів, а й дотримання екологічних та етичних норм. Водночас, глобальна конкуренція вимагає оперативної адаптації до швидких змін. Усе це актуалізує застосування підходів, що забезпечують формування стійкої вартості й легітимності бізнесу. Саме тому ціннісно-орієнтовне управління постає в центрі уваги науковців і практиків, стаючи відповіддю на виклик узгодження короткострокових фінансових завдань із довгостроковою соціальною та екологічною ефективністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях провідних дослідників наголошується на важливості формування прозорих практик корпоративного управління та використання ESG-показників (Environmental, Social, Governance) [1]. Доведено, що зміщення фокусу від класичної парадигми максимізації прибутку в бік цілісних ціннісних орієнтирів здатне впливати на вибір стратегій зростання і сприяти формуванню позитивної ділової репутації [3]. Натомість підходи, що ігнорують соціальні та екологічні пріоритети, дедалі частіше наражають компанії на репутаційні, фінансові та регуляторні ризики [2]. Дослідження також підтверджують прямий зв'язок між узгодженням корпоративної культури із загальною візією розвитку та підвищенням інноваційності й фінансової стабільності [5].

Мета статті. Мета полягає у виявленні ключових концептуальних засад та інструментів ціннісно-орієнтовного підходу до управління підприємством, а також у визначенні його впливу на конкурентоспроможність та довгострокову стійкість бізнесу. Досягнення поставленої мети передбачає: систематизацію наукових підходів до формування ціннісно-орієнтовної стратегії; обґрунтування ролі ESG-метрик та нефінансових індикаторів

ефективності; аналіз найкращих практик і формулювання рекомендацій з подальшого розвитку ціннісно-орієнтовного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цінність постає як ефективний механізм для адекватної передачі місії та ключових пріоритетів підприємства у форматі, зрозумілому для стейкхолдерів. Належне впровадження відповідних цінностей створює передумови для успішної реалізації стратегічних цілей, адже допомагає «перекласти» загальну концепцію розвитку на більш доступну мову, виокремити відмінності компанії від конкурентів на ринку та розкрити суть її конкурентних переваг [8]. Зі свого боку, реалізація позитивних ефектів ціннісно-орієнтовного управління потребує систематичної уваги до найважливіших чинників формування цінності, аналізу середовища з метою своєчасної реакції на загрози й нові можливості, а також інтеграції сучасних інформаційних технологій для скорочення часу прийняття управлінських рішень [11].

Упровадження ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві включає декілька ключових етапів: підготовчий, оцінювання фундаментальної та ринкової цінності, визначення системи факторів створення цінності, розробка проектів покращення бізнесу та вибір відповідних інструментів, а також реалізація, контроль і коригування завдань, спрямованих на підвищення цінності підприємства [7]. Етапна схема ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві представлена нами на рисунку 1.

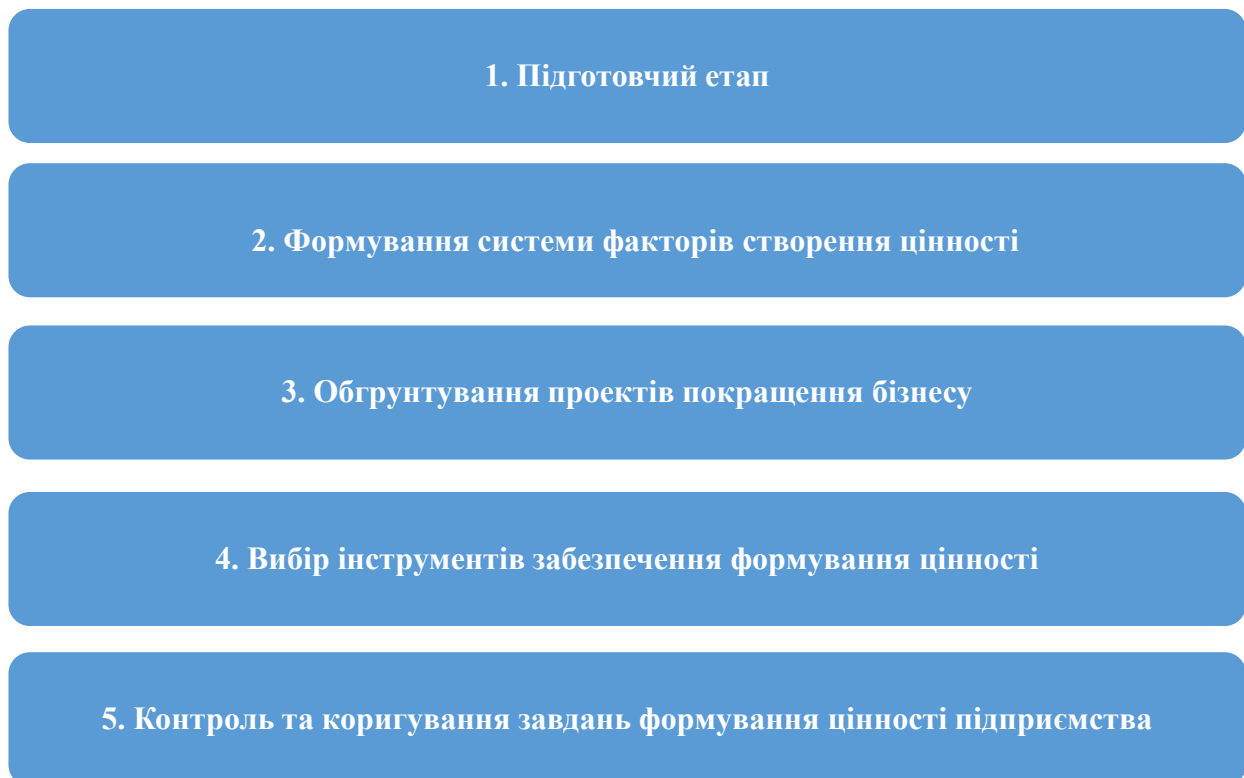


Рис.1. Етапна схема ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві

На підготовчому етапі особлива увага приділяється вибору показників, які відображають динаміку цінності підприємства для його власників. Це передбачає проведення аналізу внутрішньої та загальної економічної цінності підприємства. Внутрішня цінність визначається через оцінку ефективності діяльності, тоді як загальна соціально-економічна цінність

пов'язана із корисністю продукції чи послуг підприємства для споживачів. Остання охоплює матеріальні, моральні та соціальні блага, а її інтегральним показником є дохід, що може бути отриманий за нормальних умов функціонування.

Наступний етап спрямований на систематизацію факторів, які впливають на створення цінності підприємства. Важливим є аналіз відповідності ринкової капіталізації та фундаментальної цінності, а також визначення причин змін у бізнес-процесах і структурі управління. Основою для формування таких факторів є розуміння механізмів створення цінності та їх взаємозв'язок із ключовими фінансовими й операційними показниками. Етап обґрунтування проєктів покращення бізнесу фокусується на визначенні альтернатив розвитку підприємства з урахуванням стратегічних змін, що сприятимуть збільшенню його цінності. Зокрема, це вплив на основні детермінанти, які визначають економічну ефективність та привабливість підприємства для інвесторів. Ключовим завданням у ціннісно-орієнтованому управлінні є забезпечення узгодженості між внутрішньою та загальноекономічною цінністю, що сприяє мінімізації ризику переміщення капіталу до інших, більш привабливих суб'єктів господарювання [7].

Ціннісний імператив економічного управління полягає у забезпеченні стійкості й життєздатності бізнесу. Зокрема, результати опитування понад двох тисяч керівників вищої ланки, проведеного фахівцями McKinsey, підтвердили пріоритетність інформаційної підтримки в плануванні діяльності [9]. Водночас лише близько 16% респондентів орієнтуються на оцінювання ефективності у короткостроковому періоді, у той час як майже дві третини опитаних (65%) надають перевагу довгостроковій життєздатності, демонструючи зростаючу важливість стратегічного підходу до формування цінності.

Теоретичне підґрунтя ціннісно-орієнтовного підходу до управління підприємством базується на переосмисленні ролі бізнесу в сучасному суспільстві та поступовому зміщенні фокусу з короткострокових фінансових результатів на формування довгострокової вартості, що задовольняє інтереси широкого кола стейкхолдерів [3]. На відміну від ресурсно-орієнтованих концепцій, де основна увага приділялася ефективному розподілу наявних ресурсів, сучасні підходи розглядають створення й управління цінністю як багатоаспектний процес, що враховує не лише матеріальні, а й нематеріальні компоненти (корпоративну репутацію, інноваційний потенціал, соціальну відповідальність) [2]. В останніх працях звертається увага на взаємодоповнення інтересів акціонерів, топменеджменту та суспільства, що набуває практичного втілення у «концепції розширеного підприємництва» та «теорії стейкхолдерів», котрі дедалі частіше виступають фундаментом при формуванні стратегій зростання [6]. У цьому контексті ціннісно-орієнтовний підхід ґрунтується на комплексному оцінюванні факторів успіху й ризиків, що дає змогу визначити реальну результативність компанії не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем задоволеності працівників, лояльності клієнтів та дотримання етичних стандартів [5]. Відповідно, поступова інтеграція ідей про спільний розвиток бізнесу і соціуму вимагає наукового переосмислення категорій «вартість», «корпоративна відповідальність» та «стратегічні пріоритети», що передбачає використання новітніх методів аналізу і контролю [3]. Зокрема, у фокусі дослідників опиняються питання вибору релевантних метрик, здатних адекватно відобразити не лише комерційну привабливість, а й суспільну корисність бізнесу. Для ілюстрації підходів до оцінювання ціннісних факторів у діяльності підприємств можна звернутися до узагальнених характеристик (табл. 1.).

Таким чином, формування й впровадження ціннісно-орієнтовних концепцій управління актуалізується як науковцями, так і практиками, оскільки саме вони дають змогу врахувати широкий спектр економічних, екологічних і соціальних чинників при прийнятті стратегічних рішень [6]. У подальших дослідженнях перспективним залишається удосконалення

аналітичних інструментів, що дозволяють оцінити внесок нематеріальних елементів у загальну вартість і конкурентоспроможність бізнес-моделей, а також розробка моделей комунікації між різними групами зацікавлених сторін задля формування єдиної платформи розвитку [3].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика ціннісних і традиційних підходів до управління

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Ціннісно-орієнтовний підхід
Основна мета	Максимізація прибутку та капіталізації	Гармонійне створення вартості для всіх стейкхолдерів
Часова орієнтація	Короткострокове планування	Довгострокова перспектива з урахуванням мультиаспектного впливу
Ключові показники ефективності	Переважно фінансові (ЕВІТ, ROI, ROE)	Поєднання фінансових та нефінансових (репутація, задоволеність клієнтів, екологічний вплив тощо)
Роль корпоративної культури	Другорядна, формальна	Визначальна, впливає на мотивацію, інноваційність та відповідальність
Ступінь залучення стейкхолдерів	Обмежений, переважно акціонери	Широкий, включає громаду, постачальників, клієнтів, співробітників

Методологічні засади та принципи впровадження ціннісно-орієнтовного підходу до управління підприємством передбачають системний аналіз та оцінювання сукупності факторів, що формують як економічну, так і суспільну корисність діяльності бізнес-організацій [1]. З погляду сучасної практики, особливого значення набуває інтеграція нефінансових показників (соціальних, екологічних тощо) у процес стратегічного планування, адже саме такі дані дозволяють виявити приховані ризики та перспективи зростання на основі довіри стейкхолдерів [3]. Згідно з дослідженнями, орієнтація на формування «стійкої» корпоративної культури, що стимулює етичну поведінку працівників та постачальників, може сприяти більш високому рівню інновацій та кращим конкурентним позиціям у довгостроковому періоді [4].

Інтеграція ціннісних принципів в управлінські рішення вимагає використання відповідних методів аналізу, зокрема ESG-індикаторів (Environmental, Social, Governance), які допомагають оцінювати стійкість бізнес-процесів та репутаційні ризики, дозволяють підприємствам адаптуватися до викликів сучасного ринку, зберігаючи конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність. [1]. При цьому фокус робиться не лише на показниках прибутковості, а й на рівні прозорості, дотриманні прав людини, екологічній безпеці та ефективному залученні працівників у процеси розробки й реалізації стратегій [3]. Для прикладу, впровадження відповідних процедур та оцінок ESG може бути структуроване за основними етапами (табл. 2), що охоплюють аналіз внутрішніх процесів, формування критеріїв вимірювання та подальший моніторинг їх впливу на вартість бізнесу. Таблиця 2 відображає структуровану модель інтеграції ціннісно-орієнтованих принципів в управління підприємством. Вона базується на поетапному підході, який дозволяє впроваджувати концепції сталого розвитку через узгодження фінансових, соціальних, екологічних та управлінських аспектів.

Таблиця 2. Ключові етапи інтеграції ціннісно-орієнтовних принципів в управління підприємством

№	Етап	Основний зміст
1	Попередній аналіз	Визначення ключових внутрішніх та зовнішніх чинників (ринкові, екологічні, соціальні, інституційні).
2	Формування критеріїв	Розробка системи якісних і кількісних індикаторів, включно з ESG-показниками та нефінансовими метриками.
3	Оцінювання та вимірювання	Застосування методів збору даних і порівняння з референтними значеннями або бенчмарками конкуренції.
4	Інтеграція у стратегію	Врахування отриманих результатів в процесі стратегічного планування, бюджетування та управлінського обліку.
5	Контроль і корекція	Постійний моніторинг показників, адаптація підходів та коригування стратегії залежно від змін середовища.

Дотримання описаних етапів дозволяє підвищити рівень взаємної довіри між стейкхолдерами, зменшити репутаційні ризики та забезпечити гнучкішу реакцію на виклики ринку [4]. Крім того, результати реалізації ціннісно-орієнтовного управління часто корелюють із зростанням продуктивності та інноваційного потенціалу, адже спрямованість на благо споживачів, громади й персоналу формує умови для сталого розвитку та довгострокової прибутковості [1].

Інструментарій оцінювання та контролю при впровадженні ціннісно-орієнтовного підходу охоплює комплекс кількісних і якісних показників, що дозволяють визначити вплив як на фінансові результати, так і на довгострокову стійкість бізнесу та його взаємодію з різними зацікавленими сторонами [5]. Одним із ключових механізмів вимірювання є ESG-метрики (Environmental, Social, Governance), які допомагають оцінити рівень екологічної відповідальності, соціальної справедливості й ефективності корпоративного управління [1]. Поряд із цим, дедалі більшого поширення набувають підходи до інтегрованої звітності, що передбачають єдину узгоджену систему індикаторів для відстеження економічних результатів, екологічних впливів, соціальних ініціатив та корпоративної культури [10]. Завдяки поєднанню фінансових і нефінансових показників (репутація, ступінь залученості персоналу, міра інноваційності) можна отримати повніший огляд поточного стану та динаміки створення вартості в межах організації [8]. Наприклад, застосування методу Balanced Scorecard у доповненні до ESG-індикаторів дозволяє відстежувати не лише рівень прибутковості й задоволення клієнтів, а й корпоративну культуру, ключові компетенції персоналу та ефективність внутрішніх бізнес-процесів [3]. Такі підходи підвищують прозорість управління й дають змогу вчасно виявляти дисбаланси, пов'язані з морально-етичними ризиками, недосконалістю комунікацій із громадськістю чи недоліками в системі мотивації персоналу.

Особливу увагу дослідники приділяють розробці гнучких систем моніторингу, які здатні реагувати на швидкі зміни ринкових умов, технологічні зрушення та еволюцію споживчих цінностей [4]. Тому сучасна практика передбачає регулярне коригування критеріїв оцінки з урахуванням особливостей галузі, регіону або корпоративної стратегії, що дозволяє уникнути надмірної бюрократизації й одночасно забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Відтак, систематичний збір і аналіз відповідних даних слугують запорукою сформування стійкої ділової репутації, а також допомагають ефективніше розподіляти ресурси і спрямовувати інвестиції в найбільш результативні напрями діяльності [2].

Практичні імплікації ціннісно-орієнтовного підходу проявляються в широкому спектрі управлінських рішень, зокрема при формуванні інноваційних стратегій, розробці політик

корпоративної соціальної відповідальності та визначенні принципів сталого розвитку [9]. За результатами досліджень, компанії, які послідовно інтегрують екологічні та соціальні критерії в операційну діяльність, досягають більш високої конкурентоспроможності, а також демонструють поліпшені фінансові результати у довгостроковій перспективі [1]. Одним із показових прикладів є запровадження механізмів «відкритих інновацій» із залученням зовнішніх партнерів для спільного пошуку рішень у галузі екологічних технологій та соціальних проєктів, що сприяє підвищенню репутації та формує умови для сталого зростання [3].

Особливого значення набуває реалізація ціннісної орієнтації у сфері взаємин із персоналом, де стратегія корпоративної культури має ґрунтуватися на засадах довіри, прозорості комунікації й підтримки особистісного розвитку [10]. Дедалі частіше компанії запроваджують програми різноманітності й інклюзивності, адже наявність розмаїтої команди дозволяє ефективніше генерувати інновації та приймати рішення, що відповідають потребам ширшого кола клієнтів. Крім того, практична цінність такого підходу підтверджується дослідженнями, які свідчать про зниження рівня плинності кадрів і зростання показників задоволеності працівників, що своєю чергою позитивно впливає на продуктивність і рентабельність [2].

Не менш важливими є кейси впровадження прозорості корпоративної звітності, коли підприємства на регулярній основі розкривають дані про екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності поряд із фінансовими показниками [4]. Для прикладу, публікація інтегрованої звітності або ESG-звітності дає змогу залучити цільових інвесторів, які орієнтуються на стійкі бізнес-моделі, а також сформувати довіру з боку споживачів і громадськості [1]. У цілому, практичні імплікації реалізації ціннісно-орієнтованого підходу відображаються в якісно новій системі управління ризиками (від репутаційних до екологічних), більш прозорих практиках комунікації та зростаючій ролі морально-етичних стандартів у прийнятті стратегічних рішень.

Висновки. Ціннісно-орієнтований підхід є ефективним інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства, інтегруючи соціальні, екологічні та економічні аспекти у єдину систему стратегічного управління. Результати дослідження підтверджують, що застосування ціннісно-орієнтованого підходу забезпечує гармонізацію економічних, соціальних і екологічних пріоритетів у діяльності підприємства. Це сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, стійкості до ризиків і адаптивності до динамічних змін у ринковому середовищі. Використання ESG-метрик дозволяє інтегрувати фінансові й нефінансові показники у процес управління. Це забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства та його внеску у сталий розвиток. В умовах динамічних ринкових змін ціннісно-орієнтоване управління має значний потенціал для розвитку, зокрема через цифровізацію бізнесу, інтеграцію інновацій і розширення міждисциплінарних підходів до управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
2. Edmans, A. (2020). *Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*. Cambridge University Press.
3. Freeman, R. E., Phillips, R. A. & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213–231.
4. Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & Felde, A. M. (2019). The ESG Premium: New Perspectives on Value and Performance. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1–5.
5. Koller, T., Goedhart, M. & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7th ed.). John Wiley & Sons.
6. Perrini, F. & Tencati, A. (2020). Sustainability and stakeholder management. У: *Wiley Encyclopedia of Management* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

7. Бей, Г., & Синиченко, А. (2024). Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство, (63). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4133/4063>
8. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
9. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання/ Гринько Т. В., Кашіна К. С. // Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; Київ: КНЕУ, 2019. – № 43. – pp. 104–114.
10. Молоканова В.М. Упровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту в сфері державного управління. Аспекти публічного управління. 2018. № 5(11). С. 5–18.
11. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. № 1(43). С. 214–226.

REFERENCES

1. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The Investor Revolution. Harvard Business Review, 97(3), 106–116.
2. Edmans, A. (2020). Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit. Cambridge University Press.
3. Freeman, R. E., Phillips, R. A. & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. Business & Society, 59(2), 213–231.
4. Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & Felde, A. M. (2019). The ESG Premium: New Perspectives on Value and Performance. MIT Sloan Management Review, 60(4), 1–5.
5. Koller, T., Goedhart, M. & Wessels, D. (2020). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies (7th ed.). John Wiley & Sons.
6. Perrini, F. & Tencati, A. (2020). Sustainability and stakeholder management. U: Wiley Encyclopedia of Management (3rd ed.). John Wiley & Sons.
7. Bei, H., & Synychenko, A. (2024). Tsinnisno-orientovanyi pidkhdid do upravlinnia rozvytkom pidpriumstva. Ekonomika ta suspilstvo, (63). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4133/4063>
8. Vashchenko N.V. Obruntuvannya kontseptsii upravlinnia rozvytkom pidpriumstva. Akademichnyi ohliad. 2014. № 1 (40). S. 94–102.
9. Hryenko T. V. Formuvannya ta vprovadzhennia systemy stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriumstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannya/ Hryenko T. V., Kashchina K. S. // Ekonomika ta pidpriumnytstvo: zb. nauk. pr. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana»; Kyiv: KNEU, 2019. – № 43. – pp. 104–114.
10. Molokanova V.M. Uprovadzhennia tsinnisno-orientovanoho proektnoho menedzhmentu v sferi derzhavnoho upravlinnia. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2018. № 5(11). S. 5–18.
11. Iastremska O.M., Yastremska O.O. Upravlinnia rozvytkom pidpriumstv: utochnennia teoretichnykh polozhen. Problemy ekonomiky. 2020. № 1(43). S. 214–226.

Pavlyk Vitaliy Yaroslavovych
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Smetana Oleg Romanovych
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

TITLE OF THE ARTICLE

Abstract. The article explores the theoretical and methodological foundations of a value-based approach to enterprise management, based on the coordination of economic, social and environmental priorities. The importance of integrated indicators (ESG metrics) in the management system for ensuring competitiveness and long-term viability of a business is shown. Modern scientific approaches to measurement and control that combine financial and non-financial aspects are summarized. Practical tools and prospects for the development of value-based management in conditions of dynamic market changes are revealed.

Keywords: *value-based approach, strategic management, ESG metrics, long-term competitiveness, corporate culture, integrated reporting.*