

Научная статья

Original article

УДК 338.4

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_5_220

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ
VALUE-BASED ORGANIZATION MANAGEMENT



Пыстин Валерий Сергеевич, аспирант, Самарский государственный экономический университет, Valeriy_pystin@bk.ru

Pystin Valery Sergeevich, Graduate student, Samara State Economic University, Valeriy_pystin@bk.ru

Аннотация. Управление на основе ценности — это подход к организационному лидерству в работе. Организации должны определить, что они считают ценностью, а затем сосредоточиться на ее максимизации. Организации обычно определяют стоимость как акционерную стоимость. В статье обсуждаются Основные положения управления, основанного на ценностях: создание ценности, управление стоимостью, измерение ценности, организационная культура, организационные цели.

Описываются особенности организации основанной на ценностно-ориентированном подходе. Устанавливаются принципы управления такой организацией.

Рассматриваются сильные и слабые стороны управления организацией на основе стоимости. Обсуждаются способы внедрения управления предприятием на основе стоимости.

Abstract. Value-based management is an approach to organizational leadership at work. Organizations must define what they consider to be value and then focus on maximizing it. Organizations typically define value as shareholder value. The article discusses the main provisions of value-based management: value creation, value management, value measurement, organizational culture, organizational goals. The features of an organization

based on a value-oriented approach are described. The principles of managing such an organization are established. The strengths and weaknesses of managing an organization based on value are considered. Discusses how to implement cost-based enterprise management.

Ключевые слова: организация, ценности, лидерство; этика; лидерство, организационная культура

Keywords: organization, values, leadership; ethics; leadership, organizational culture

Введение

В настоящей статье управление на основе ценности представляет собой стратегический организационный подход, направленный на максимизацию ценности. Под стоимостью часто понимают долгосрочную акционерную стоимость [1, 2].

Суть подхода заключается в том, что организации должны максимизировать стоимость своих дисконтированных будущих денежных потоков. Это означает принятие более долгосрочного горизонта, чем многие организации, а не просто сосредоточение на прибыльности. Чтобы создавать ценность, организации должны инвестировать только в проекты и продукты, которые обеспечивают доходность капитала, превышающую стоимость капитала организации.

Делая это, они могут гарантировать, что они будут получать положительную прибыль на капитал, и при этом гарантировать, что они могут вернуть дивиденды инвесторам. Конечно, побочным продуктом этого стратегического подхода является то, что организации создают стимул для перенаправления выгод или доходов акционерам от других заинтересованных сторон. Последние полвека наблюдается не стабильность в развитии экономики, особенно в связи с четвертой промышленной революцией [3]. Это проявляется в таких вещах, как стагнация заработной платы, ухудшение состояния окружающей среды и подрыв стабильности поставщиков и справедливого отношения к ним [4, 5, 6]. Рентабельность вложенного капитала или собственного капитала является ключевым направлением управления, основанного на стоимости [7, 8].

Основные положения управления, основанного на ценностях

Создание ценности. Во-первых, стратегия организации должна быть сосредоточена на создании ценности. Их процессы принятия решений должны быть сосредоточены на долгосрочной добавленной стоимости деятельности (обычно измеряемой дисконтированными денежными потоками), а оценка инвестиций должна учитывать стоимость капитала организации. Следует принимать решения, направленные на максимизацию отдачи от капитала. В некоторых случаях такой акцент приводит к перераспределению выгод от более широкого круга заинтересованных сторон акционерам.

Управление стоимостью. Во-вторых, лидеры должны управлять организациями, чтобы максимизировать ценность. Организационная культура и образ мышления должны способствовать максимизации ценности, структуры управления должны поддерживать создание и отслеживание ценности, руководство должно сосредоточиться на императиве создания ценности и сообщать о нем, а организация должна быть изменена для ее поддержки.

Измерение ценности. В-третьих, лидеры должны определить «ценность» и четко определить, как ее измерить, если они хотят ее максимизировать. Обычно они определяют ее как ценность для акционеров, но некоторые организации могут определять другую ценность, чтобы максимизировать ее. Какое бы определение ценности ни использовала организация, оно должно быть четко определено. Также должна существовать стратегия его измерения.

Организационная культура. Организационная культура и образ мышления очень важны для управления, основанного на ценностях. Хотя внедрение процессов и подходов к управлению является обязательным требованием, способность организации максимизировать ценность заключается в мелочах ее культуры, ценностей и методов работы.

Необходимая культура для успешного использования управления на основе ценностей — это мышление, основанное на ценностях, на всех уровнях организации. Для достижения этого лидеры должны внедрить это мышление в свое видение, миссию и корпоративные ценности. Они также должны служить образцом для подражания и эффективно сообщать об этом. Они могут сделать это отчасти

путем установления целей и задач и согласования их с процессами вознаграждения и признания.

Организационные цели. Цели и задачи являются ключевыми для управления, основанного на ценностях. Следовательно, каждая часть организации должна иметь конкретные цели, основанные на ценности, которые поддаются измерению и на которые она может влиять. Эти цели должны соответствовать уровню организации, к которому они применяются, и должны составлять основу процесса управления эффективностью.

Управление, основанное на ценности, может поддерживать или препятствовать способности организации вести ответственный бизнес. Если целевые ценности являются ответственными, это может повысить ответственность. Если их нет, это может помешать ответственности.

Организация, основанная на ценностно-ориентированном подходе

Ценностно-ориентированный менеджмент в работе действительно стал известен во второй половине 20 века. Сейчас это очень распространенный способ управления организациями, особенно крупными. Его акцент на стоимости, часто отражаемой в цене акций, делает его де-факто способом, которым большинство зарегистрированных на бирже компаний управляют собой. Многие организации, не зарегистрированные на бирже, также действуют таким же образом, особенно любящие организации, желающие выйти на рынок или продать себя.

Организация, основанная на ценностях — это живая, дышащая культура общих основных ценностей среди всех сотрудников. Она отличается от традиционной организационной структуры, в которой используется бизнес-подход, ориентированный на командно-контрольный подход к управлению и/или жесткую организационную структуру.

Организация, основанная на ценностях, — это культура, сформированная четким набором основных правил, устанавливающих основу и руководящие принципы для принятия решений, действий и чувства общности.

В культуре, основанной на ценностях, сотрудники находят соответствие между своими личными ценностями и ценностями организации, создавая более сплоченную и более мотивированную рабочую силу.

Менеджмент и лидерство подают пример своим организациям и живут в соответствии с принятыми ими ценностями.

Твердые системы ценностей редко меняются, но остаются гибкими, чтобы справиться с изменениями в стратегии или внешними влияниями, такими как конкуренция или экономика.

Культура или цель, основанная на сильных ценностях, будет оставаться более стабильной с течением времени, характеризуясь повышенной производительностью и более сильной приверженностью сотрудников.

Принципы управления на основе ценности

В подходе управления на основе ценности (УНОЦ) общая цель состоит в том, чтобы максимизировать ценность организации. Это означает, что решения, которые принимаются сегодня, основаны не только на краткосрочной прибыли. Скорее, необходимо рассматривать долгосрочные последствия решений для организационной устойчивости и прибыльности, отраженных в будущих денежных потоках.

УНОЦ нацеливает людей в компании думать как владельцы и принимать решения, которые в конечном итоге принесут пользу владельцам. Менеджеры и руководители должны постоянно искать возможности для инвестиций и роста, которые создадут ценность, и использовать капитал компании таким образом, чтобы обеспечить долгосрочный успех.

Фундаментальным принципом УНОЦ является вера в то, что будущие денежные потоки и рост являются источником стоимости компании. Рассмотрение основанных на бухгалтерском учете показателей, таких как квартальная прибыль, прибыль на акцию и соотношение цена/прибыль, — это не то, как сторонники УНОЦ принимают решения.

УНОЦ — это и философия, и методология. Ценностный подход признает, что решения, которые принимаются ежедневно, вносят свой вклад в ценность

организации. Следовательно, УНОЦ необходимо внедрять во всей организации; не только в зале заседаний. Люди на всех уровнях должны участвовать в создании этой общей ценности.

Слабые стороны УНОЦ

Хотя подход УНОЦ может повысить ценность организации, важно помнить, что он подходит не для всех ситуаций. Это потому, что он принимает долгосрочную перспективу, где вы должны полагаться на прогнозы и предположения о том, что будет (или не будет) способствовать ценности организации.

Например, хотя вы можете быть уверены, что обновление ваших программных систем для повышения эффективности создаст ценность, гораздо сложнее предсказать последствия новой технологии, которая нарушит работу ваших услуг, но при этом может значительно увеличить долю рынка. Использование УНОЦ в качестве единственного критерия может привести к недооценке проектов и стратегий, которые имеют весьма неопределенный результат, но могут внести большой вклад в долгосрочный рост и устойчивость. Это может сделать его непригодным, например, для технологических предприятий на ранней стадии.

Кроме того, УНОЦ может не подойти компаниям, которые хорошо зарекомендовали себя, и долгое время успешно использовали ту или иную бизнес-модель. Например, сырьевые компании, такие как сталелитейная и лесная промышленность, которые имеют стабильные рынки и достаточно стабильные цены на акции, могут обнаружить, что внедрение УНОЦ на самом деле более разрушительно, чем любые потенциальные выгоды. Таким образом, при создании новой организационной ценности вы также должны убедиться, что проекты, которые вы берете на себя в рамках процесса УНОЦ, не умаляют ценности работы, которую вы уже делаете.

Подход, ориентированный на УНОЦ, может также привести к тому, что вы упустите из виду социальные или нефинансовые показатели корпоративного успеха. Быть хорошим корпоративным гражданином может быть фактором, который добавляет значительную ценность. Затратные проекты, снижающие воздействие на окружающую среду, могут не появиться, чтобы увеличить акционерную стоимость в

самых строгих условиях. Однако, если вы проанализируете эти проекты с более широкой точки зрения на социальную ценность, они действительно могут способствовать созданию долгосрочной и устойчивой ценности. Точно так же решения, которые ставят потребности акционеров выше потребностей других заинтересованных сторон, таких как сотрудники и клиенты, могут быстро иметь неприятные последствия в некоторых отраслях.

Поэтому важно использовать такой подход, как УНОЦ, с масштабом и перспективой, которые соответствуют общей миссии и целям вашей организации.

Внедрение управления на основе ценности

Не существует единого набора шагов для внедрения УНОЦ. УНОЦ - это образ мышления и метод. Таким образом, необходима официальная программа изменений.

Чтобы начать и поддерживать внедрение УНОЦ, необходимо пройти четыре ключевых этапа успеха: понимание ваших драйверов ценности, разработка стратегии максимизации стоимости, постановка долгосрочных и краткосрочных целей по эффективности, разработка показателей производительности, поддерживающих цели, основанные на ценности.

Понимание ваших драйверов ценности. Чтобы создать и максимизировать ценность, необходимо понять источник ценности. Просто сказать, что вы хотите создать ценность, недостаточно, поэтому необходимо определить, как вы собираетесь это делать. По сути, стоимость создается, когда прибыль на капитал превышает стоимость капитала.

Начните с рассмотрения всех способов, которыми вы вкладываете ресурсы в свою организацию, а затем оцените ценность этих ресурсов. Некоторые из этих исследований стоимости носят чисто финансовый характер. Например, прежде чем делать капитальные вложения, проведите тщательный финансовый анализ будущих денежных потоков и спросите себя, как эти инвестиции принесут пользу вашим акционерам в долгосрочной перспективе.

Организация также создает ценность во многих других областях, которые нельзя легко измерить. Например, когда создается ценность для своего клиента, также может создаваться ценность для своих акционеров и своей организации.

Используйте анализ цепочки создания стоимости, чтобы определить и измерить ключевые области компании, в которых можно максимизировать общую ценность.

Разработка стратегии максимизации ценности. Ценностное мышление необходимо для успешной программы УНОЦ, и это мышление должно начинаться с самого верха и распространяться на все уровни компании. С четкой и четко определенной стратегией, основанной на ценности, вы можете показать, что ценность организации важнее других показателей успеха, и вы можете помочь направить действия и решения людей на создание ценности.

В конечном счете, УНОЦ обеспечивает основу для анализа каждого решения, принятого в организации.

При разработке стратегии УНОЦ для организации и ее различных подразделений сделайте следующее.

Оценить, как определяется ценность каждой рассматриваемой стратегии. Необходимо обратить внимание на предположения, которые повлияют на стоимость организации, и использовать их для анализа других стратегических вариантов.

Взвесьте ценность каждого стратегического варианта. (Для этого могут быть полезны традиционный анализ проекта, анализ дерева решений, анализ матрицы решений и процесс аналитической иерархии.)

Определите ресурсы (инвестиции), необходимые для каждой стратегии. Посмотрите на финансовые, а также нефинансовые обязательства по ресурсам.

Проанализируйте, как ваша ожидаемая доходность сравнивается с доходностью ваших конкурентов. Вероятно, вы хотите приносить больше пользы своим клиентам и акционерам, чем ваши конкуренты.

Посмотрите на свои альтернативы с точки зрения влияния на вашу конкуренцию и на то, как они поместят вас в вашей отрасли. Это важные элементы общей ценности организации.

Постановка долгосрочных и краткосрочных целевых показателей эффективности. Когда вы начинаете со стратегии, которая поддерживает УНОЦ, вы можете затем установить цели производительности, чтобы гарантировать, что

все в организации работают для достижения этой общей цели. Так распространяется культура УНОЦ. Когда каждый человек несет ответственность за результаты, основанные на ценности, в конечном итоге идея организационной ценности становится «общей ценностью» всей компании.

Разработка показателей эффективности для поддержки целей, основанных на ценности. Убедитесь, что система управления эффективностью способствует достижению конечной цели — максимизации ценности организации. Когда что-то измеряется, это с большей вероятностью будет сделано. Поэтому вам нужны конкретные показатели эффективности, чтобы мотивировать и поощрять всех работать над стратегией, основанной на ценности. Опять же, очень важно связать производительность каждого с долгосрочной стратегией и четко обозначить эту связь.

Не ограничивайтесь финансовыми показателями эффективности. Убедитесь, что ответственные лица могут повлиять на установленные вами меры. Люди должны видеть, что их усилия напрямую влияют на их цели и результаты.

Разработайте метрики, которые покажут, когда вы не создаете ценность. Предусмотрите меры предупреждения, чтобы у вас было время внести изменения до того, как ваши клиенты и акционеры отреагируют отрицательно.

Используйте планы компенсаций и поощрений, которые связаны с создаваемой ценностью. Вознаграждая действия, основанные на ценности, вы увеличите количество этих действий.

Распространите показатели производительности, основанные на ценности, на всех уровнях организации.

Управление на основе ценности (УНОЦ) — это образ мышления, который рассматривает ценность организации как окончательную меру успеха.

Успех УНОЦ зависит от высокоэффективного стратегического планирования, поддерживаемого системой управления эффективностью, которая внедряет ценностное мышление в общую культуру организации.

Эффективное применение УНОЦ может создать цикл повышения осведомленности и признания элементов, которые обеспечивают долгосрочную и

устойчивую прибыльность. Благодаря уверенности инвесторов ваша компания сможет лучше переносить рыночные спады и экономическое давление.

Однако УНОЦ подходит не для всех ситуаций и организаций. Если вы применяете какие-либо стратегии или идеи, лежащие в основе VBM, убедитесь, что они соответствуют общим целям и задачам вашей организации.

Заключение

В этой статье обсуждалась организация, основанная на ценностях, и особый стиль управления этой организацией, которое применяется на практике. Концентрация на преимуществах и критических факторах успеха внедрения организаций, основанных на ценностях, на практике способствуют лучшему, более целенаправленному пониманию организационной жизни предприятия, когда ценности являются главным механизмом управления организацией.

Список источников

1. Васютинский И.Ю., Шайтура А.С. Информационно-аналитические системы в управлении стоимостью предприятия // Славянский форум. - 2012. - № 1 (1). - с. 159-164.
2. Шайтура А.С. Методы управления предприятиями на основе стоимости // Славянский форум. - 2014. - № 1 (5). - с. 375-383.
3. Прудкий А.С., Шайтура Н.С. Потенциальные угрозы реализации четвертой промышленной революции // Славянский форум. 2022. № 4 (38). С. 289-301.
4. Шайтура Н.С. Антропологические изменения экологии земли // Славянский форум. - 2021. - № 2 (32). - С. 348-354.
5. Шайтура Н.С., Кожаев Ю.П. Изменения экосистем Земли // Славянский форум. 2021. № 4 (34). С. 427-434.
6. Шайтура Н.С., Останкова Н.В., Родина Е.А., Белю Л.П., Зеленова Г.Я. Продовольственная безопасность России и экономические механизмы ее обеспечения // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 7. С. 209-216.
7. Вегера А.В. Об оценке экономической эффективности коммерческой организации // Славянский форум. - 2015. - № 1 (7) - с. 37-42.

8. Ордов К.В. Взаимодействие инноваций и капитализации компаний // Славянский форум. - 2014. - № 1 (5). - с. 319-323.

References

1. Vasyutinskij I.YU., SHajtura A.S. Informacionno-analiticheskie sistemy v upravlenii stoimost'yu predpriyatiya // Slavyanskij forum. - 2012. - № 1 (1). - s. 159-164.

2. SHajtura A.S. Metody upravleniya predpriyatiyami na osnove stoimosti // Slavyanskij forum. - 2014. - № 1 (5). - s. 375-383.

3. Prudkij A.S., SHajtura N.S. Potencial'nye ugrozy realizacii chetvertoj promyshlennoj revolyucii // Slavyanskij forum. 2022. № 4 (38). S. 289-301.

4. SHajtura N.S. Antropologicheskie izmeneniya ekologii zemli // Slavyanskij forum. - 2021. - № 2 (32). - S. 348-354.

5. SHajtura N.S., Kozhaev YU.P. Izmeneniya ekosistem Zemli // Slavyanskij forum. 2021. № 4 (34). S. 427-434.

6. SHajtura N.S., Ostankova N.V., Rodina E.A., Belyu L.P., Zelenova G.YA. Prodovol'stvennaya bezopasnost' Rossii i ekonomicheskie mekhanizmy ee obespecheniya // Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii. 2022. № 7. S. 209-216.

7. Vegera A.V. Ob ocenke ekonomicheskoy effektivnosti kommercheskoj organizacii // Slavyanskij forum. - 2015. - № 1 (7) - s. 37-42.

8. Ordov K.V. Vzaimodejstvie innovacij i kapitalizacii kompanij // Slavyanskij forum. - 2014. - № 1 (5). - s. 319-323.

Для цитирования: Пыстин В.С. Управление организациями на основе ценности // Московский экономический журнал. 2023. № 5. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-5-2023-28/>

© Пыстин В.С., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 5.