

ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

BASES OF DEVELOPING A VALUE MANAGEMENT SYSTEM AT A COMPANY

УДК 331.103

Клочко В.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету
Майстренко Д.О.
студент
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

У статті розглянуто поняття цінності; джерела цінностей людини; основні характеристики ідеології; домінуючі цінності українського суспільства; формування корпоративної культури; рівні управління в організації; складності управління за цінностями; формування цінностей компанії; основні цінності з погляду співробітника; розроблення і впровадження системи цінностей у компанії. Впровадження змін у компанії завжди викликає опір. Його можна оптимізувати, але не прибрати. Більшості персоналу щось у компанії не подобається. У людини власна мета може не збігатися з місією компанії. Повинен бути баланс між інтересами співробітників та інтересами компанії. Розроблення і впровадження системи цінностей у компанії відбувається таким чином: розроблення ключових критеріїв системи цінностей; проведення опитування серед співробітників з метою визначення важливості кожного критерію; проведення опитування серед співробітників з метою визначення ступеня реалізації в компанії кожного критерію; проведення аналізу сприйняття співробітниками наявної системи цінностей компанії на основі отриманих даних.

Ключові слова: цінності, система, ідеологія, українське суспільство, корпоративна культура, управління.

В статье рассмотрено понятие ценности; источники ценностей человека;

основные характеристики идеологии; доминирующие ценности украинского общества; формирование корпоративной культуры; уровни управления в организации; сложности управления по ценностям; формирование ценностей компании; основные ценности с точки зрения сотрудника; разработка и внедрение системы ценностей в компании. Внедрение изменений в компании всегда вызывает сопротивление. Его можно оптимизировать, но не убрать. Большинству людей что-то в компании не нравится. У человека собственная цель может не совпадать с миссией компании. Должен быть баланс между интересами сотрудников и интересами компании. Разработка и внедрение системы ценностей в компании происходит следующим образом: разработка ключевых критериев системы ценностей; проведение опроса среди сотрудников с целью определения важности каждого критерия; проведение опроса среди сотрудников с целью определения степени реализации в компании каждого критерия; проведение анализа восприятия сотрудниками существующей системы ценностей компании на основе полученных данных.

Ключевые слова: ценности, система, идеология, украинское общество, корпоративная культура, управление.

The article describes the concept of value; sources of human values; the main characteristics of ideology; dominant values of the Ukrainian society; formation of corporate culture; management levels in the organization; complexity of value management; formation of company values; core values from an employee's perspective; development and implementation of value systems in the company. Two problems of Ukrainian companies are considered to be the most urgent – this is ineffective management and the unwillingness of employees to be responsible. Values determine the behavior of enterprise personnel. Behavior is determined by the way of thinking. The way of thinking is based on beliefs. In the foundation of any organization are the values of managers and employees. The Gorshenin Institute conducted an all-Ukrainian sociological study on the topic "Ukrainian society and European values". Focus groups showed that in the minds of Ukrainians, the values of personal well-being quite often dominate: health, success, prosperity, happy family, lack of stress, less often – intellectual and personal development. The complexity of value management lies in the following theses. Value should be close to man. Most people do not know their values, they are not capable of self-identification. A person cannot accept value at work and leave it when leaving work. Not all employees view work as a place of life. The organization should have a leader obsessed with the idea that should be a model. It is necessary to introduce the most severe selection according to the organization's values when recruiting staff. The introduction of changes in the company always causes resistance. It can be optimize, but not remove. Most people don't like something in the company. A person's own goal may not coincide with the company's mission. There should be a balance between the interests of employees and the interests of the company. The development and implementation of the system of values in the company is as follows. The development of key criteria of the system of values; conducting a survey among employees to determine the importance of each criterion; conducting a survey among employees in order to determine the degree to which each criterion is implemented in a company; analysis of employees perception of the existing system of values of the company based on the data obtained.

Key words: values, system, ideology, Ukrainian society, corporate culture, management.

Постановка проблеми. Дві проблеми українських компаній вважаються найбільш актуальними – це неефективний менеджмент та небажання співробітників бути відповідальними. Цінності визначають поведінку персоналу підприємства, поведінка визначається способом мислення, а спосіб мислення будується на переконаннях. У фундаменті будь-якої організації лежать цінності керівників та співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем цінностей людини, а також розроблення й реалізація на рівні підприємства

управління цінностями отримало широке висвітлення у роботах таких учених, як С. Хантінгтон, К. Нільсон, М. Вебер, Т. Пітерс, Р. Уотерман, М. Вілкінсон, К. Камерон, Р. Куїнн, П. Сорокін, В.С. Бакіров, М.О. Лосський, М.І. Лапін, І.А. Лебедев та ін. Водночас залишається ще досить багато невіршених питань, які не дають змоги повною мірою впроваджувати управління за цінностями на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання. У статті ставиться завдання дослідження понять «цінність» та «ідеологія» в роботах вітчизняних та зарубіжних вче-

них. Слід навести базові культури компаній та їхні рівні управління. Метою статті є висвітлення цінностей українців та особливостей розроблення і впровадження управління за цінностями на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Як зазначав видатний американський антрополог К. Клакхон, «поняття цінності являє собою точку збігу для різних спеціалізованих суспільних наук і є ключовим поняттям для інтеграції досліджень у гуманістиці» [1, с. 69]. У вченого В. Лапіна таке визначення: «цінності – узагальнене уявлення людей про цілі і норми своєї поведінки, які втілюють історичний досвід і концентровано відображають сенс культури окремого етносу і всього людства загалом» [3, с. 5].

Стосовно джерел цінностей Р. Перрі заявив, що «є тільки одне первісне джерело цінностей, а саме – інтереси людини» [4, с. 42]. При цьому, за М. Лосським, «одні виводять ціннісний аспект світу з індивідуально-психічних переживань, інші – з неспіхічних факторів; одні вважають цінності суб'єктивними, інші наполягають на існуванні також і абсолютних цінностей; одні говорять, що цінність є ставленням, інші – що цінність є якістю; одні вважають цінності ідеальними, інші – реальними, треті – не ідеальними, але й не реальними» [2, с. 225].

В єдності ціннісного спілкування розглядав будь-які взаємодії П. Сорокін: по-перше, особи як суб'єкта взаємодії, по-друге, суспільства як сукупності індивідів, що взаємодіють, по-третє, культури як сукупності значень, цінностей та норм, якими володіють взаємодіючі особи, що об'єктивують, соціалізують та розкривають ці значення.

В основі другого виду суджень значущості лежить вибір засобів досягнення поставленої кінцевої мети або, словами П. Сорокіна, вибір «цінностей як засобів», «цінностей як цілей» [5, с. 429]. Про це детально написав М. Вебер: «Роздуми про останні елементи свідомих дій людини завжди пов'язані з категоріями «цілі» і «засоби». Науковому дослідженню, безумовно, доступна проблема відповідності засобів щодо мети, яка поставлена. Оскільки ми (в межах нашого знання) здатні встановити, які засоби відповідають (і які не відповідають) цій меті, ми можемо тим самим зважити шанси на те, якою мірою за допомогою певних засобів, наявних у нашому розпорядженні, взагалі можливо досягти певної мети» [6, с. 347–348].

Сукупність ідей у формі цінностей є ідеологією. Відомий дослідник К. Нільсон визначає такі основні характеристики ідеології:

а) ідеологія поєднує набір норм, цінностей або ідеальних характеристик суспільства, окремих субкультур суспільства або декількох суспільств та пов'язує ці норми й цінності з питаннями розподілу влади у суспільстві;

б) ідеологія містить загальні теоретичні погляди на людину і суспільство, функція яких полягає у поясненні практики й обґрунтуванні принципів поведінки;

в) ідеологія містить принципи дії та намагається змінити людське життя і суспільство, а також санкціонувати і виправдати встановлений порядок шляхом підтримки і захисту [7, с. 37].

Наприкінці ХХ ст. С. Хантінгтон фактично ототожнив ідеологію та світогляд. Розвиваючи погляди Д. Белла, цей американський політолог зазначає, що в сучасному глобальному світі класичні ідеології, які є продуктом винятково Західної цивілізації, все більше відходять на другий план. Натомість їхнє місце займають цивілізаційні світогляди – ціннісні системи, притаманні найбільшим із можливих соціальних спільнот – цивілізаціям як «найвищим культурним спільностям людей і найширшому рівню культурної ідентифікації, крім того, що відрізняє людину від інших біологічних видів» [8, с. 51].

Спробуємо визначити ідеологію українського суспільства. У квітні-червні 2017 року Інститутом Горшеніна у співпраці з Представництвом Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні та Білорусі було проведено всеукраїнське соціологічне дослідження на тему «Українське суспільство та європейські цінності» [18].

Проведені фокус-групи розпочиналися з обговорення того, якими є ціннісні орієнтири учасників дискусій. Як показало дослідження, у свідомості українців досить часто домінують цінності особистого благополуччя, такі як здоров'я, успіх, достаток, щаслива сім'я, відсутність стресів, рідше – інтелектуальний і особистісний розвиток.

Проведені фокус-групові дискусії продемонстрували, що в українському суспільстві турбота про довкілля є найменш суперечливою серед інших цінностей. Усі учасники груп були солідарні у важливості цієї установки. Водночас вони визнали, що українці загалом досі не виявляють достатнього рівня турботи про навколишнє середовище.

Більше того, майже всі учасники дискусій під час обговорення питання про готовність долучитися до піклування про довкілля переводять розмову з власної активності на обов'язки держави чи підростаючого покоління.

Окрім того, респонденти визнали, що питання екології відходять на другий план там, де виникає фінансовий зиск: в Україні триває безконтрольна вирубка лісів, браконьєрство, злив забруднених промисловим виробництвом вод у річки, нівечення лісів через незаконний видобуток бурштину, досі не вирішена проблеми переробки сміття.

Водночас, згідно з результатами кількісного дослідження, більше половини населення (52,1%) відповіла, що промисловий розвиток як фактор

економічного зростання не може переважати над турботою про довкілля (у тому числі 26,3% обрали альтернативу «точно ні», 25,8% – «скоріше ні»).

Якісне дослідження продемонструвало, що найбільш затребуваною цінністю є верховенство права. Його спонтанно згадали в усіх групах. Трактуювання цього терміна дуже широке.

Ще одним важливим аспектом цієї цінності є рівність перед законом. Тут йдеться переважно про невідворотність покарання за правопорушення, без огляду на посади, регалії чи достаток.

Водночас усі учасники груп погоджуються, що шлях до реалізації зазначених цінностей буде тривалим, адже, на їхню думку, в нашій державі відсутні справедливі суди; корупція стянула шалених масштабів і охопила практично усі сфери життя; законодавча система вкрай недосконала; у свідомості громадян немає ані поваги, ані страху перед законом. Гарною ілюстрацією останньої тези є поширеність масового підкупу правоохоронців у разі порушень правил дорожнього руху, ці випадки є настільки буденними, що у масовій свідомості навіть не позиціонуються як злочин.

Більше того, з результатів груп можна зробити припущення, що відсутність верховенства права в Україні пов'язане не тільки із волею еліт, яким вигідно утримувати керування системою у ручному режимі, але і з неготовністю громадян обмежувати свою свободу заради закону.

Щодо цінностей персоналу організацій слід привести слова класиків менеджменту Т. Пітерс і Р. Уотермен: «Справжня роль головного керівника полягає в тому, щоб управляти ціннісними установками організації» [10, с. 23]. Цінності персоналу організації формують корпоративну культуру.

У роботі О. Скобцевої визначено важливу роль корпоративної культури. Згідно з дослідженнями, 86% компаній у всьому світі визнали, що запорукою успішності їхнього бізнесу в висококонкурентних реаліях послужив саме здоровий корпоративний дух. Завдяки підвищеній залученості персоналу компаніям вдалося підвищити якість роботи на 44% і збільшити прибуток на 22% на рік, а це вельми красномовні показники [9].

Американські дослідники К. Камерон і Р. Куїнн [11], проаналізувавши особливості культур кількох сотень організацій, виділили чотири базові культури.

1. Кланова організація схожа на родину, плем'я, секту, де в людей багато спільного. Організація тримається разом завдяки відданості традиціям.

2. Адхократична (від лат. *ad hoc* – «з нагоди», ситуативно) організація являє собою творче, інноваційне об'єднання. Об'єднавчою сутністю, цінністю є готовність до постійних змін, експериментування, новаторства.

3. Бюрократична – структуроване й формалізоване середовище. В ньому всім керують процедури.

4. Ринкова культура націлена на досягнення результату. Тут вітається суперництво, змагання, бажання стати кращим.

У будь-якій організації завжди є елементи всіх базових культур у різних пропорціях. Проте в кожній організації завжди є зрушення на користь однієї із описаних культур.

М. Черненко [12] виділяє п'ять рівнів управління:

1. Управління за завданнями. Керівництво ставить завдання підлеглим і контролює їх виконання.

2. Управління за процесами. Керівництво описує виконувани процеси, погоджує їх із часом, ресурсами, послідовністю виконання, встановлює показники виконання процесів і навчає виконавців.

3. Управління за правилами. Керівництво займається виробленням і введенням в дію набору правил праці та взаємодії між працівниками, підрозділами, які виходять за межі процесів або застосовуються у сферах діяльності, які формалізувати за допомогою процесів неможливо. Це розпорядок, правила поведінки, взаємні зобов'язання, критерії мотивації та заохочення, кодекс компанії.

4. Управління за цілями. Керівництво працівникам задає необхідні від них результати роботи (продукти їх діяльності). Таке управління передбачає, що у компанії є стратегічна мета, яка потім розділяється на цілі підрозділів та виконавців.

5. Управління за цінностями. Співробітники поділяють спільні цінності, отримують достатньо повноважень і відповідальності для прояву ініціативи не тільки в операційній діяльності, а й у виробленні стратегії.

Управління, засноване на системі цінностей – *soft power* – м'яка влада, значно сильніша від влади жорсткої, оскільки вимагає набагато менше енергії для підтримки апарату контролю і насильства. Колись людство зробило це відкриття, створивши релігії. Зараз його заново здійснюють компанії, проектуючи релігії корпоративні [13].

Управління за цінністю спирається на розроблену корпоративну ідеологію. Ідеологія – це система поглядів і ідей, що визначає цінності компанії, її корпоративну культуру, бачення і концепцію розвитку. Ідеологія свідомо створюється керівництвом як інструмент управління і розвитку організації. Подивіться на цілі компанії, під ними завжди можна відшукати цінності. Тому рано чи пізно організації підходять до необхідності формулювання і реалізації корпоративної ідеології. І ось тут важливо грамотно провести свого роду ціннісний аудит: виявити, які установки необхідні компанії, які заважають. І далі змоделювати ідеологію, адекватну ситуації і вже сформованій корпоративній ідентичності [14].

Організаційні цінності іноді називають «корпоративною ДНК», оскільки цінності визначають відмітні риси цієї компанії, її особливий стиль внутрішньої життєдіяльності і виявляються у пізнаваному іміджі компанії. Так, менеджмент Ясаковського виноробного заводу протягом трьох років культивував такі цінності, як дисципліна, персональна відповідальність, висока якість продукції, активна участь і творчий підхід до справи. Це дало змогу менеджменту підвищити мотивацію персоналу до праці, значно скоротити кількість порушень виробничої дисципліни і внутрішнього розпорядку, що знайшло своє відображення у збільшенні обсягів продажів продукції і формуванні сприятливого іміджу компанії, а також ефективніше використовувати трудові ресурси.

Формування цінностей компанії відбувається усвідомлено завдяки продуманій політиці менеджменту, яка включає:

1. Розроблення стратегічно важливих організаційних цінностей.
2. Пропаганду цінностей з використанням слів і дій, які суперечать особистісним і груповим цінностям.
3. Надання підтримки носіям цінностей.
4. Стимулювання копіювання і тиражування поведінки, що відповідає організаційним цінностям [15].

На думку Майкла Уілкінсона [16], визначеного фахівця в груповій роботі і стратегічному менеджменті, формула «Ми вважаємо... (цінність). Тому ми будемо... (стиль поведінки)» є стандартним форматом об'єднання цінностей і правил (принципів).

Старший партнер консалтингової компанії «Правила гри» Вікторія Бехтерева [17] під час визначення цінностей компанії пропонує використовувати простий чек-лист:

1. Цінності для клієнтів.
2. Цінності для власника/акціонерів.
3. Цінності для співробітників компанії.
4. Цінності для суспільства.

Щоб досягти мети, яку ви ще не досягали, потрібно почати робити те, що ви ніколи не робили. Є приказка: «Всі хочуть змін, але ніхто не хоче змінюватися».

Складнощі управління за цінностями:

1. Цінність повинна бути близька людині. Більшість людей своїх цінностей не знають, не здатні до самоідентифікації.
2. Людина не може брати цінність на роботу і залишати її після виходу з роботи. Не всі працівники розглядають роботу як місце життя.
3. В організації повинен з'явитися керівник, одержимий ідеєю, який повинен бути зразком.
4. Слід запроваджувати жорсткий відбір за цінностями організації під час набору персоналу.

Впровадження змін у компанії завжди викликає опір. Його можна оптимізувати, але не прибрати. Більшості людей щось у компанії не подобається. У людини власна мета може не збігатися з місією компанії. Повинен бути баланс між інтересами співробітників і інтересами компанії.

Розроблення і впровадження системи цінностей у компанії відбувається таким чином:

1. Розроблення ключових критеріїв системи цінностей (для цього створюються робочі групи з ключових співробітників).
2. Проведення опитування серед співробітників із метою визначення важливості кожного критерію для нього.
3. Проведення опитування серед співробітників з метою визначення ступеня реалізації в компанії кожного критерію.
4. Проведення аналізу сприйняття співробітниками наявної системи цінностей компанії на основі отриманих даних.

Анкетування проводиться з працівниками компанії анонімно.

Виходячи із власного досвіду управління, пропонуємо такі основні цінності з погляду співробітника:

1. Цінність продукту (праці):
 - цікава робота;
 - достойна зарплата;
 - кар'єрний ріст, просування;
 - навчання і розвиток;
 - система заохочення.
2. Цінність компанії:
 - імідж компанії;
 - престиж роботи в компанії;
 - корпоративна культура;
 - соціальні програми;
 - стабільність компанії;
3. Цінність особистості (керівника):
 - лідерські якості;
 - професійні якості;
 - увага до співробітників;
 - заохочення ініціативи;
 - акцент на досягнення

Залучення персоналу в процес прийняття рішень можливе в будь-якій моделі менеджменту. Слід мати на увазі, що цінності змінюють поведінку персоналу. У кожній компанії є свої цінності, і поведінка співробітників будується на базових цінностях.

Висновки з проведеного дослідження. Виходячи із вищевикладеного, ми доходимо висновку, що управління за цінностями – це системна робота. Подібну роботу слід вести за такими напрямками, як: впровадження в компанії командної роботи, клієнтоорієнтованість, справедливість щодо персоналу та ініціативність. Спочатку потрібно прокласти маршрут за вищеназваними чотирма напрямками і вести системну роботу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бакиров В.С. Ценностное сознание и активизация человеческого фактора. Харьков, 1988. 147 с.
2. Бехтерева В. Ценности как инструмент оперативного управления компании. *Библиотека управления*. 2014. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/change/guiding_principles.shtml. (дата звернення: 11.02.2019).
3. Вебер М. Избранные произведения. Москва, 1990. 808 с.
4. Гевлич С. Управление по ценностям (скетчрид). *Смыслотека*. 2018. URL: <https://medium.com/smysloteka/управление-по-ценностям-fc43992ed6b1>. (дата звернення: 13.02.2019).
5. Скобцев А. Корпоративная культура: современная философия успешного бизнеса. *Forbes Украина*. 2016. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kulturasovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>. (дата звернення: 16.02.2019).
6. Лапин Н.И. Модернизация базовых ценностей россиян. *Социологические исследования*. 1996. № 5. С. 5.
7. Лебедев И.А. Политические ценности как сложный и многомерный объект. *Вестник Московского университета*. 1999. № 2. С. 38–49.
8. Лосский Н.О. Ценность и Бытие. Бог и Царство Божие как основа ценностей. Бог и мировое зло. Москва, 1994. 432 с.
9. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). Москва, 1986. 418 с.
10. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. Москва, Политиздат, 1992. С. 543 с.
11. Українське суспільство та європейські цінності. Звіт за результатами соціологічного дослідження. *Інститут Горшеніна, Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні та Білорусі*. 2017. URL: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/JEvropeiski_cinnosti_tables_and_diagrams_MR_.pdf. (дата звернення: 16.02.2019).
12. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций. Москва, 2003. 605 с.
13. Черненко М. Как вести бизнес в эпоху перемен. *Forbes Украина*. 2014. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1384375-kak-vesti-biznes-v-epohu-peremen>. (дата звернення: 19.02.2019).
14. Чирков О. Управление по ценностям. *Лидерство и управление изменениями*. URL: <http://chirkovoleg.ru/materialy/stati/управление-по-ценностям.html>. (дата звернення: 20.02.2019).
15. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003. № 4. URL: <http://oodri.narod.ru/mm9.html>. (дата звернення: 21.02.2019).
16. Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organization Culture, Addison-Wesley Publishing Co, 1999. 320 p.
17. Michael Wilkinson. The Executive guide to facilitating strategy, 2017. URL: <https://claudedhardyreg.files.wordpress.com/2017/04/the-executive-guide-to-facilitating-strategy-by-michael-wilkinson.pdf>. (дата звернення: 21.02.2019).
18. Nielson K. Marxizm and the moral point of view: morality, ideology and historical materialism. Boulder, L, 1989. 180 p.

REFERENCES:

1. Bakirov V.S. (1988) *Tsennostnoe soznanie i aktivizatsiya chelovecheskogo faktora* [Value consciousness and activation of the human factor], Vishcha shkola, Kharkov, Ukraine.
2. Bekhtereva V. (2014) *Tsennosti kak instrument operativnogo upravleniya kompanii* [Values as a tool for operational management of a company], Biblioteka upravleniya [Management Library]. Available at: https://www.cfin.ru/management/strategy/change/guiding_principles.shtml. (accessed 11 February 2019).
3. Weber M. (1990) *Izbrannye proizvedeniya* [Selected Works]. Moscow: Progress. (in Russian).
4. Gevlich S. (2018) *Upravlenie po tsennostyam (sketchrid)* [Management by values (sketch)]. *Smysloteka* [Sense]. Available at: <https://medium.com/smysloteka/управление-по-ценностям-fc43992ed6b1>. (accessed 13 February 2019).
5. Skobtsev A. (2016) *Korporativnaya kul'tura: sovremennaya filosofiya uspeshnogo biznesa* [Corporate culture: modern philosophy of successful business]. *Forbes Ukraina* [Forbes Ukraine]. Available at: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kulturasovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>. (accessed 16 February 2019).
6. Lapin N.I. (1996) *Modernizatsiya bazovykh tsennostey rossiyan* [Modernization of the basic values of Russians]. *Sociological research*, no. 5, pp. 5.
7. Lebedev I.A. (1999) *Politicheskie tsennosti kak slozhnyy i mnogomernyy ob'ekt* [Political values as a complex and multi-dimensional object]. *Bulletin of Moscow University*, no. 2, pp. 38-49.
8. Lossy N.O. (1994) *Tsennost' i Bytie. Bog i Tsarstvo Bozhie kak osnova tsennostey. Bog i mirovoe zlo* [Value and Being. God and the kingdom of God as the basis of values. God and the world's evil.]. Moscow: Republic. (in Russian).
9. Peters T., Waterman R. (1986) *V poiskakh effektivnogo upravleniya (opyt luchshikh kompaniy)* [In search of effective management (the experience of the best companies)]. Moscow: Progress. (in Russian).
10. Sorokin P. (1992) *Chelovek. Tsvivilizatsiya. Obshchestvo*. [Person. Civilization. Society.]. Moscow: Politizdat. (in Russian).
11. Gorshenin Institute, Representative Office of the Fund them. Friedrich Ebert in Ukraine and Belarus (2017). [Ukrainsjke suspijstvo ta jevropsjki cinnosti. Zvit za rezul'tatamy sociologhichnogho doslidzhennja]. Available at: http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/JEvropeiski_cinnosti_tables_and_diagrams_MR_.pdf. (accessed 16 February 2019).
12. Huntington S. (2003) *Stolknovenie tsvivilizatsiy* [Clash of civilizations]. Moscow: AST. (in Russian).
13. Chernenko M. (2014) *Kak vesti biznes v epokhu peremen* [How to do business in an era of change]. *Forbes Ukraina* [Forbes Ukraine]. Available at: <http://forbes.net.ua/opinions/1384375-kak-vesti-biznes-v-epohu-peremen>. (accessed 19 February 2019).
14. Chirkov O. (2018) *Upravlenie po tsennostyam* [Management by values]. *Liderstvo i upravlenie izmeneniyami* [Leadership and Change Management]. Available at: <http://chirkovoleg.ru/materialy/stati/управление-по-ценностям.html>. (accessed 20 February 2019).
15. Yakhontova E.S. (2003) *Upravlenie tsennostyami kak element upravleniya chelovecheskimi resursami*

ami kompanii [Value management as an element of the company's human resources management]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad]. Available at: <http://oodri.narod.ru/mm9.html>. (accessed 21 February 2019).

16. Cameron Kim S., Quinn Robert E. (1999) *Diagnosing and Changing Organization Culture*. Boston: Addison-Wesley. (in USA).

17. Wilkinson Michael (2017) *The Executive guide to facilitating strategy*. Available at: <https://claudehardyreg.files.wordpress.com/2017/04/the-executive-guide-to-facilitating-strategy-by-michael-wilkinson.pdf>. (accessed 21 February 2019).

18. Nielson K. (1989) *Marxizm and the moral point of view: morality, ideology and historical materialism*. Boulder: Boulder. (in USA).

Klochko Vitaliy

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Kharkov Institute of Finance
Kiev National University of Trade and Economics

Maistrenko Denis

Student
Kharkov Institute of Finance
Kiev National University of Trade and Economics

BASES OF DEVELOPING A VALUE MANAGEMENT SYSTEM AT A COMPANY

The purpose of the article is to highlight the values of Ukrainians, the specifics of the development and implementation of value management in enterprises.

Methodology. The authors used theoretical research methods.

Results. Two problems of Ukrainian companies are considered to be the most urgent – this is ineffective management and the unwillingness of employees to be responsible. Values determine the behavior of enterprise personnel. Behavior is determined by the way of thinking. The way of thinking is based on beliefs. In the foundation of any organization are the values of managers and employees.

The Gorshenin Institute conducted an all-Ukrainian sociological study on the topic “Ukrainian society and European values”. Focus groups showed that in the minds of Ukrainians, the values of personal well-being quite often dominate: health, success, prosperity, happy family, lack of stress, less often – intellectual and personal development.

Qualitative research has demonstrated that the most sought after value is the rule of law. It was remember in all groups spontaneously. Another important aspect of this value is equality before the law. Here we are talking mainly about the inevitability of punishment for offenses, regardless of position, regalia or wealth.

From the results of the groups it can be assumed that the absence of the rule of law in Ukraine is associated not only with the will of the elites. It is beneficial for them to keep the control system in manual mode. There is an unreadiness of citizens to limit their freedom for the sake of the law.

The complexity of value management lies in the following theses. Value should be close to man. Most people do not know their values, they are not capable of self-identification. A person cannot accept value at work and leave it when leaving work. Not all employees view work as a place of life. The organization should have a leader obsessed with the idea that should be a model. It is necessary to introduce the most severe selection according to the organization's values when recruiting staff. The introduction of changes in the company always causes resistance. It can be optimize, but not remove. Most people don't like something in the company. A person's own goal may not coincide with the company's mission. There should be a balance between the interests of employees and the interests of the company.

Practical implications. The development and implementation of the system of values in the company is as follows. The development of key criteria of the system of values; conducting a survey among employees to determine the importance of each criterion; conducting a survey among employees in order to determine the degree to which each criterion is implemented in a company; analysis of employees perception of the existing system of values of the company based on the data obtained.

The value of the article is that the authors came to the conclusion that the value management is a systematic work. Such work should be carried out in the following areas: the introduction of teamwork in the company, customer focus, equity in relation to staff and initiative.