

культуры организации на достижение последней успеха в долгосрочной перспективе. Исследована связь между эффективной организационной культурой и результатами деятельности ведущих компаний. Выделено значение реализации культурой основных функций для обеспечения достижения целей организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, эффективность деятельности, корпоративные ценности.

ORGANIZATIONAL CULTURE ROLE IN COMPANY DEVELOPMENT IN THE LONG TERM

D. Lifintsev, PhD
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

Abstract. The article explains the role of an organizational culture in companies success in the long term period. The author analyses the practices of leaders in the field of organizational culture formation and the main economical indicators of their performance effectiveness. The article contains the analyses of the correlation between organizational culture effectiveness and company results. In this way the economic core of organizational culture is shown. The main attention is paid to the importance of organizational culture functions for corporate strategy support. These functions are as follows: the organization activity effectiveness improvement; personnel consolidation; company's image formation and its market value increase; The results of the research showed that companies (representing different countries) that form effective organizational culture have better economical results than the average market level. Some of the best companies practices can be used as an example for Ukrainian enterprises especially today when our country is integrated deeply into the global economy.

Keywords: corporate culture, organizational culture, effectiveness of activity, corporate values.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2014

УДК 330.1: 658

*Інна Миколаївна Репіна**

СТРАТЕГІЧНА МАТРИЦЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Запропоновано конструкцію стратегічної матриці моделі управління активами підприємств, яка базується на стратегічних альтернативах менеджменту активів підприємства в межах базових стратегій і сукупності політик управління активами суб'єкта господарювання. У статті надано авторське визначення політиці управління активами підприємства та виокремлено шістьнадцять її різновидів.

* *Інна Миколаївна Репіна* – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», rephouse@mail.ru

Ключові слова: активи, корпоративна стратегія, стратегічні альтернативи, політика управління активами суб'єкта господарювання.

Вступ. Подальше загострення у світі конкурентної боротьби за ресурси (природні, енергетичні, інвестиційні, людські) виводить на перший план питання освоєння нових знань, упровадження їх у виробничі процеси, підвищення на цій основі ефективності застосування обмежених виробничих ресурсів, зростання рівня продуктивності праці та забезпечення зростання виробничих можливостей, що сприятиме задоволенню зростаючих економічних потреб суб'єктів ринку. Це, у свою чергу, викликає інтерес науковців до розв'язання проблем управління активами підприємств шляхом пошуку дієвих прикладних інструментів.

Ураховуючи те, що в загальному розумінні управління активами підприємства слід розглядати як цілеспрямований систематичний вплив на фактори та умови, що супроводжують процеси відбору, комбінації та активації економічних ресурсів, їх продуктивного використання як активу суб'єкта господарювання задля отримання економічної вигоди, стійкого розвитку і конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку, необхідно формалізувати модель управління активами.

Постановка задачі. Дослідженню ресурсів та активів підприємств присвячені праці багатьох відомих вітчизняних учених, серед яких: В. Базилевич, І. Бланк, О. Бутнік-Сіверський, Д. Баюра, В. Геєць, О. Гребешкова, Г. Захарчин, А. Кіт, Г. Кіндрацька, О. Мендрул, В. Нусінов, А. Ткаченко, Й. Петрович, А. Поддєрьогін, Н. Чебанова, А. Чухно, Г. Швиданенко, Н. Шевчук, А. Яковлев та інші. Цьому питанню приділили увагу чимало закордонних дослідників, а саме: Б. Лев, Дж. Барні, С. Гошал, А. Градов, Г. Кокінз, П. Друкер, Р. Каплан, Дж.Б. Куїнн, Г. Мінцберг, Д. Нортон, Е. Пенроуз, Д. Тіс (D.J. Teece), К. Прахалад, Г. Хамел, Дж.Р. Хитчнер, О. Копилов, М. Марінічева, О. Шиганов та інші. У працях цих авторів досліджено переважно базові категорії зазначеної наукової проблематики, алгоритмізовано формування та використання економічних ресурсів, визначено вартість активів. Водночас питання активації економічних ресурсів і процесного управління активами підприємств відповідно до потреб сучасної економіки розглядаються лише фрагментарно.

Зважаючи на появу нового типу суспільного розвитку — інформаційної економіки, інструментарій управління активами підприємства доцільно переглянути і підпорядкувати зміні пріоритетів у виборі ресурсів для досягнення максимального результату діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, *метою даного дослідження* є пошук інструментів управління активами підприємств у розрізі корпоративних стратегій і стратегічних альтернатив суб'єктів господарювання.

Результати. У результаті попередньо проведеного ґрунтовного таксономічного аналізу сутності та системних якостей активів підприємств, структурно-генетичного аналізу моделей управління ними пропонуємо конструкцію стратегічної матриці моделі управління активами суб'єктів господарювання (рис. 1). Вона ілюструє залежність вибору моделі управління активами стосовно до корпоративної стратегії суб'єкта господарювання. Це, у свою чергу, зумовлює певний набір тактичних дій, які інтегровано в ту чи ту політику управління активами підприємства.

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ				
зростання	реструктуризації	стабілізації	виживання	
Політика прориву	Політика вдосконалення	Політика економії	Політика переоцінки можливостей	Моделі управління нематеріальними необоротними активами (МУННА)
Прогресивна політика	Реактивна політика	Адаптивна політика	Оборонна політика	Моделі управління матеріальними необоротними активами (МУМНА)
Політика переродження	Політика швидкого руху	Політика ощадливого використання	Проти-ентропійна політика	Моделі управління матеріальними оборотними активами (МУМОА)
Політика інтенсифікації	Політика довгострокового інвестування	Політика оптимізації	Політика уваги	Моделі управління грошовими активами (МУГА)

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ

Рис. 1. Стратегічна матриця моделі управління активами підприємств

Розглянемо детальніше існуючі корпоративні стратегії задля повної характеристики стратегічної матриці запропонованої програмно-цільової моделі.

Теорія корпоративної стратегії розглядається в широких наукових колах, де запропоновано як конкретні практичні, так і різні теоретико-методичні підходи. Згідно з підходом А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, «корпоративна стратегія — це коли багатопрофільне товариство затверджує свої засади діяльності у різних галузях, а також у діяльності й підходах, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств...» [1, с.159]. У Р. Коха термін «корпоративна стратегія» використовується за двома підходами: перш за все він розглядається «як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і зростання його вартості», а потім «він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту» [2, с. 85]. Представник теорії стратегічного планування І. Ансофф розглядає корпоративну стратегію як складні відносини між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими. При цьому він наголошує, що портфельна стратегія пов'язана з групою основних напрямів діяльності товариства, а конкурентна стратегія — з оперативними питаннями у вибраних сферах. Основні напрями діяльності автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують в єдиному цілому [3]. М. Портер обґрунтував базові концепції стратегії, на основі яких мали формуватися індивідуальні конкурентні стратегії організацій з урахуванням особливостей їх внутрішнього і зовнішнього середовищ [4, с. 122].

Отже, первісний термін використовувався для опису набору рішень, які визначають цілі компанії, політику, необхідну для досягнення таких цілей, і перелік напрямів діяльності, що їх прагне розвивати підприємство. Дослівно даний термін означає, що корпоративна стратегія стосується будь-якої проблеми, яка може виникнути у ході діяльності компанії.

Вивчення літературних джерел дає можливість розглядати корпоративну стратегію як:

— стратегію, яка описує загальний напрям зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, аби збалансувати портфель товарів і послуг;

— всеохоплюючу картину майбутнього, що визначає в довгостроковій перспективі напрям і сферу економічної діяльності компанії в умовах цільового ринку,

має на меті як мінімум виживання та створення вагомої доданої вартості як максимум;

— складну і гнучку систему численних відносин, здатну включати в себе різні ринкові, організаційні, технологічні та інші зміни;

— спосіб, яким компанія створює вартість, формуючи і координуючи свої дії на різних ринках.

Названі визначення, на відміну від інших трактувань, не обмежують застосування корпоративної стратегії виключно великими компаніями. У них визнається, що корпоративна стратегія розуміється значно ширше, ніж одні лише дії корпоративного масштабу. Вони ґрунтуються на трьох важливих аспектах, а саме:

- перший — акцентує увагу на створенні вартості, збільшенні загальної акціонерної віддачі, конкурентоспроможності підприємства як кінцевої мети корпоративної стратегії;

- другий — концентрується увага на можливостях підприємства на ринках (конфігурація), включаючи його продукцію, географічний і вертикальний поділ;

- третій — акцентується на управлінських технологіях, які перебувають у межах корпоративної ієрархії (координація).

Тут визнається важливість як виконання, так і формулювання корпоративної стратегії. Вагома частка вартості фірми буде в кінцевому рахунку утворюватися в бізнес-підрозділах шляхом збільшення їх здатності виробляти і постачати товари та послуги клієнтам. Тобто компанія, щоб виправдати своє існування як юридичної особи, займається багатьма видами (диверсифікацією) бізнесу, що потребує постійного її розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Корпоративна стратегія допоможе узагальнити стратегії всіх бізнес-підрозділів за рахунок входження до корпорації.

У ході дослідження формалізовано стратегічні альтернативи управління активами підприємства в межах базових корпоративних стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

**СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА
В МЕЖАХ БАЗОВИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ**

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи	Зміст управління активами підприємства
1	2	3
1. Зростання	Інтенсифікація	Передбачає реалізацію системи заходів з розширення виробництва і підвищення його ефективності за рахунок кращого використання наявних активів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку
	Диверсифікація	Передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій і залучення додаткових активів
	Інтеграція	Передбачає розширення діяльності підприємства в бік постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців та ін. шляхом отримання контролю над їх активами через поглинання, злиття, створення спільного бізнесу

Закінчення табл. 1

2. Реструктуризація	Техніко-технологічне оновлення	Передбачає інноваційну діяльність з розроблення і впровадження технологій, технічних рішень, організаційних форм і вимагає пошуку й залучення якісно нових нематеріальних і матеріальних необоротних активів, відповідних оборотних активів та достатньо високих інвестиційних витрат
3. Стабілізація	Економія витрат	Містить аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління активами, результатом якої має стати здобуття цінних переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоспроможності підприємства
	Постійна адаптація до зовнішнього середовища	Передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, спрямовані на максимальне та ефективне використання його активів і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога триваліший період
	Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу	Спрямована на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку за рахунок більш повного використання нематеріальних активів, а також на зниження соціального напруження у його внутрішньому середовищі
4. Вживання	Організаційна санація	Передбачає: удосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління; зміну організаційно-правової форми підприємства; участь підприємства у різноманітних об'єднаннях і т. д.
	Економічна і фінансова санація	Передбачає: продаж зайвих активів, перш за все надлишкових, залишків запасів, нормалізації дебіторської і кредиторської заборгованості, інші заходи з відновлення власних оборотних активів і підвищення ефективності їх використання
	Соціальна санація	Передача активів соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади; комерціалізація соціально-комунальної сфери; заходи з соціального захисту персоналу підприємства
	Маркетингова санація	Передбачає: проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продажу на існуючих ринках, пошук нових ніш, нових ринків збуту; реорганізація служби маркетингу й активізація її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних із вживанням підприємства за існуючих важких умов і оптимізацією структури залучених активів
	Ліквідація бізнесу	Означає певне скорочення бізнесу у важких умовах вживання з метою його відновлення у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, з направленням виручених коштів від реалізації активів на підтримання і зміцнення бізнесу, що зостався

Джерело: адаптовано автором.

Слід відмітити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть перехреснуватись. І все-таки кожна

із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. У свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через відповідну політику.

Категорія «політика» перебуває у центрі уваги дослідників не одне століття і, зрозуміло, за цей час створено багато наукових концепцій, які по-різному трактують джерела політики, причини її розвитку. Даний термін походить від давньогрецького слова polis (місто-держава) і його похідних: politike (мистецтво управляти державою), politeia (конституція), polites (громадяни), politica (державний діяч) та ін. Ще давньогрецький філософ *Платон* під політикою розумів мистецтво, здатність жити в умовах поліса, що ставить людину в певні поведінкові рамки [5]. Американський професор політології *Петер Меркл* стверджував, що у своїх найкращих проявах політика — це шляхетне прагнення до справедливості та розумного порядку, а у найгірших — це корислива жадоба влади, слави, багатства [6, с. 141—142]. Отже, цінності та поведінкові рамки лежать в основі політики. Таким чином, вибір цілей і способів їх досягнення, визначення завдань є головними у політиці, оскільки якість прийнятого господарського рішення значною мірою зумовлює результативність усієї справи корпоративного управління. Саме тому управління часто характеризують як цілеспрямовану діяльність щодо прийняття і втілення в життя управлінських рішень.

У розрізі нашого дослідження під політикою управління активами підприємства P_{ac} слід розуміти комплекс економічно зважених заходів з трансформації економічних ресурсів в активи суб'єкта господарювання та подальшого їх продуктивного використання задля досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

На рис. 2 наведено деталізацію стратегічної матриці програмно-цільової моделі управління активами підприємства, ключовим елементом якої є матриця відповідних політик управління. Матриця політик управління активами підприємств може розглядатись як під кутом множини стратегічного вектора, так і під кутом множини кластера відповідного виду активу. Множина стратегічного вектора характеризує сукупність політик управління різними видами активів у межах реалізації однієї з корпоративних стратегій (зростання, реструктуризації, стабілізації, виживання). У свою чергу, множина кластера — це об'єднання політик управління за видом активу (нематеріальний необоротний актив, матеріальний необоротний актив, матеріальний оборотний актив, грошовий актив).



Рис. 2. Деталізація стратегічної матриці моделі управління активами підприємства

Як видно з рис. 2, для розроблення та реалізації політики управління активами підприємства необхідно здійснити опис виокремлених кластерів та ідентифікувати фокус-фактори впливу за наведеного раніше алгоритму таксономічного аналізу ефективності формування та використання активів підприємства. Цілком зрозуміло, що зазначена політика управління не ставить за мету зміну всіх факторів багатомірної аналізу. Вона диференційовано підходить до здійснення управлінського впливу залежно від стратегічного вектора в рамках загальнокорпоративної стратегії підприємства.

За результатами ґрунтовного дослідження інструментарію управління пропонуємо таку характеристику політик управління активами підприємства за виокремленими кластерами. Кожний кластер політик управління активами підприємства розглядає комплекс дій щодо пошуку, залучення та ефективного використання певного різновиду активів.

Кластер 1 — *Політики управління нематеріальними необоротними активами* $K_1 = \{ P_{11}, P_{12}, P_{13}, P_{14} \}$: P_{11} — *Політика прориву*, спрямована на генерування ідей щодо розроблення/придбання і використання принципово нових нематеріальних активів, здатних збільшити потенціал підприємства та створити нові конкурентні переваги. P_{12} — *Політика вдосконалення* спрямована на розроблення комплексу заходів з пошуку нематеріальних активів, спроможних покращити існуючі технології та технічні (організаційні тощо) рішення про виготовлення продукції, надання послуг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку. P_{13} — *Політика економії* має за мету розроблення/придбання нематеріальних активів, здатних забезпечити вигреш у собівартості виготовлення продукції, надання послуг і більш повне використання потенціалу підприємства та захисту його ділової репутації. P_{14} — *Політика переоцінки можливостей* спрямована на пошук таких нематеріальних активів, які були б корисними в процесі проведення санації та пошуку нових ніш, ринків присутності підприємства. Перший кластер базується на результатах інтелектуальної діяльності людини задля отримання інтелектуального продукту, що може стати нематеріальним активом суб'єкта господарювання. У своїй праці «Інтелектуальний капітал» Т. Стюарт зазначав, «виступаючи сутнісною основою створення інтелектуального продукту, інтелектуальна діяльність несе в собі ще два важливих аспекти: у її процесі відбувається відтворення персоніфікованого інтелектуального капіталу та інтелектуальний розвиток особистості, які виступають найважливішими мотиваційними факторами трудової діяльності» [7, с. 148]. Як першооснова виробничих інновацій інтелектуальні продукти є корисними для підприємств через промислову придатність, економічну ефективність, прибутковість під час використання у виробництві та продажу продукції (надання послуг). І тому зростає їх цінність як об'єкта промислової власності — нематеріального активу підприємства. Зважаючи на те, що використання об'єктів промислової власності регулюється спеціальними процедурами та охороняється відповідними документами, питання використання підприємствами їх у якості нематеріальних активів мають бути узгоджені з авторами (власниками) об'єктів промислової власності чи з представниками у справах інтелектуальної власності.

Кластер 2 — *Політики управління матеріальними необоротними активами* $K_2 = \{ P_{21}, P_{22}, P_{23}, P_{24} \}$: P_{21} — *Прогресивна (випереджувальна)* політика управління матеріальними необоротними активами спрямована на швидке їх оновлення радикально новими необоротними матеріальними активами, здатними забезпечити продукцію підприємства конкурентними перевагами. P_{22} — *Реактивна* політика

управління матеріальними необоротними активами має на меті швидке реагування на зміни зовнішнього середовища шляхом реактивного оновлення необоротних матеріальних активів, тобто має бути чутлива до НТП. P_{23} — *Адаптивна* політика управління матеріальними необоротними активами спрямована на пристосування процесу відтворення об'єктів амортизації відповідно до змін зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання, найкращим чином відповідає виду таких підприємств. P_{24} — *Оборонна* політика управління матеріальними необоротними активами сфокусована на пошуку інструментів, що дозволяють знизити витрати виробництва. Даний кластер спирається на імовірні шляхи відтворення та оновлення необоротних активів за існуючих моделей амортизації. В дослідженні амортизація розглядається як складний економічний механізм, що дозволяє розглядати її у якості інструменту управління активами підприємства. Сучасна система амортизаційних відрахувань має бути одним із важливих важелів підвищення технічного рівня виробництва, оновлення необоротних активів. Однак нині не використовується повністю потенціал амортизаційного фонду як джерело інвестиційних ресурсів. Це пов'язано з недосконалістю сучасної нормативно-правової бази регулювання нарахування, резервування і використання амортизаційного фонду, відсутністю системи страхування підприємств від знецінення амортизаційних відрахувань через інфляцію, невирішеністю питань правової відповідальності суб'єктів управління підприємствами за нецільове використання вивільнених від оподаткування амортизаційних ресурсів.

Кластер 3 — *Політики управління матеріальними оборотними активами* $K_3 = \{P_{31}, P_{32}, P_{33}, P_{34}\}$: P_{31} — *Політика переродження* спрямована на розроблення комплексу заходів з пошуку, комбінування і залучення оборотних активів, використання яких спроможне підвищити якість та конкурентоспроможність продукції (послуг) підприємства. P_{32} — *Політика швидкого руху* сфокусована на прискоренні оборотності оборотних активів і вивільненні оборотних коштів задля фінансування інших напрямів діяльності підприємства. P_{33} — *Політика ощадливого використання* спрямована на оптимізацію розміру залучення оборотних активів, упорядкування його за ступенем їх значимості, формування підприємством мінімально допустимого їх запасу чи відмова від формування запасу взагалі. P_{34} — *Протиентронійна політика* передбачає переоцінку і продаж надлишкових оборотних активів, вибір раціональної моделі їх залучення і використання в рамках проведення санації чи ліквідації підприємства. Третій кластер політик описує комплекс заходів з ефективнішого використання оборотних активів — зниження рівня товарних запасів, скорочення витрат на зберігання і транспортування матеріальних потоків (багато орендарів, які виявилися менш кредитоспроможними у зв'язку з погіршенням справ у бізнесі, змушені шукати моделі управління запасами і товарами, які націлені на оптимізацію власних витрат), підвищення оперативності діяльності підприємства та поліпшення рівня сервісу для клієнтів.

Кластер 4 — *Політики управління грошовими активами* $K_4 = \{P_{41}, P_{42}, P_{43}, P_{44}\}$: P_{41} — *Політика інтенсифікації* із забезпеченням рентабельного використання тимчасового вільного залишку грошових активів. P_{42} — *Політика довгострокового інвестування* зі своєчасною трансформацією вільних грошових коштів у високоліквідні фінансові інструменти та їх зворотна конвертація для поповнення залишку грошових коштів. P_{43} — *Політика оптимізації* базується на підтримці мінімального залишку грошових активів для безперебійного здійснення поточних розрахунків. P_{44} — *Політика уваги* має на меті побудову ефективних систем контролю за грошовими активами підприємства, мінімізації фінансового ризику та економічної безпеки. Четвертий кластер вирішує питання підтримки мінімального залишку грошових коштів для безперебійного здійснення поточних розрахунків; урахування діапазону сезонних змін

залишку грошових коштів; створення резерву вільних грошових коштів на випадок можливого розширення обсягів діяльності; формування резерву грошових активів для компенсації непередбачених витрат і можливих втрат у процесі фінансово-господарської діяльності тощо.

Висновки. Отже, завдяки використанню стратегічної матриці моделі управління активами суб'єкти господарювання підвищують якість та ефективність внутрішнього менеджменту і результативність використання активів у результаті реалізації конкретних управлінських рішень.

Література

1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
2. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [пер. с англ. / Р. Кох. — СПб. : Питер, 2004. — 2-е вид. — 320 с.
3. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с.
4. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник і Р. Сільський. — К. : Основи, 1997. — 390 с.
5. Платон. Діалоги / Платон. — Харків : Фоліо, 2008. — 349 с.
6. Меркл П. Каковы сегодняшние демократии? / Меркл П. // Международный журнал социальных наук. — 1993. — № 3. — С. 141—142.
7. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. — N.Y.\$ L.: Doubleday: Currency, 1997. — P. 148.

References

1. Tompson A. A., Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii : uchebnik dlja vuzov / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend ; per. s angl. pod red. L. G. Zajceva, M. I. Sokolovoj. — M. : Banki i birzhi, JuNITI, 1998. — 576 s.
2. Koh R. Strategija: kak sozdavat' i ispol'zovat' jeffektivnuju strategiju [per. s angl. / R. Koh. — SPb. : Piter, 2004. — 2-e vid. — 320 s.
3. Novaja korporativnaja strategija : per. s angl / I. Ansoff. — SPb. :Piter Kom, 1999. — 416 s.
4. Porter M. Strategija konkurencii: Metodika analizu galuzej i dijial'nosti konkurentiv / M. Porter ; per. z angl. A. Olijnik ta R. Sil's'kij. — K. : Osnovi, 1997. — 390 s.
5. Platon. Dialogi / Platon. — Harkiv : Folio. 2008. — 349 s.
6. Merkl P. Kakovy segodnjashnie demokratii? / Merkl P. // Mezhdunarodnyj zhurnal social'nyh nauk. — 1993. — № 3. — S. 141—142.
7. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. — N.Y.\$ L.: Doubleday: Currency, 1997. — P. 148.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

И.Н. Репина, доктор экон. наук,
доцент, профессор кафедры экономики
предприятий
ГВУЗ «Киевский национальный
экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. Предложена конструкция стратегической матрицы модели управления активами предприятий, которая базируется на стратегических альтернативах менеджмента активов предприятия в пределах базовых стра-

тегий и совокупности политик управления активами субъекта хозяйствования. В статье дано авторское определение политике управления активами предприятия и выделены шестнадцать ее разновидностей.

Ключевые слова: активы, корпоративная стратегия, стратегические альтернативы, политика управления активами субъекта хозяйствования.

STRATEGIC MATRIX MODEL OF ASSET MANAGEMENT OF ENTERPRISES

I. Repina, Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

Abstract. Formalization of existing methods of evaluation of activating effectiveness of economic resources allowed to rationalize the modern methodology and diagnostic tools of the assets of enterprises, which allowed to solve the task of research. The author proposed to consider asset management as a purposeful systematic influence on the factors and conditions that accompany the processes of selection, combination and activation of economic resources, the productive use of their assets as a business entity to obtain the economic benefits of sustainable development and competitiveness of the company in a particular market. The design of the strategic matrix model of asset management businesses, which is based on the strategic options of management of enterprise assets within the basic set of strategies and policies asset management entity. In the article the author's definition of asset management policies and highlighted its sixteen varieties. Due to the strategic matrix model of asset management entities improve the quality and effectiveness of internal management and performance of the assets as a result of specific management decisions.

Keywords: assets, corporate strategy, strategic alternatives, asset management policy of the entity.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2014

УДК 658.51:005.21

Смирнов Євген Валерійович*

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті на тлі порівняння традиційного та інноваційного напрямку в управлінні ресурсами підприємства розкрито логіку і еволюцію категорії «цінність» з її максимізацією для всіх учасників стейкхолдерської взаємодії. Базуючись на різноманітності підходів до оцінки ефективності управління ресурсами підприємства, автором доведено, що поєднання управлінських механізмів контролю над ресурсами та розвитку динамічних здатностей є основою комплексного оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства у фінансовій і стратегічній площинах.

* Євген Валерійович Смирнов, ст. викл. кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана», s@edim.ua