

6. Naukova ta innovacijna dijalnist' v Ukrajinі. Statystyčny zbirnyk / Deržavna služba statystyky Ukrajinu. — K., 2012. — 305 s.

7. Naukova ta innovacijna dijalnist' v Ukrajinі. Statystyčny zbirnyk / Deržavna služba statystyky Ukrajinu. — K., 2013. — 287 s.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2013 р.

УДК: 330.1: 658

**Рспіна І. М.**

д.е.н., професор кафедри економіки підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

**Рспіна І. М.**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor Enterprise Economics Department  
Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman

## **ASSETS OF ENTERPRISE AS MANAGEMENT OBJECT**

АНОТАЦІЯ. Запропоновано систему оцінювання моделей управління активами підприємства яка базується на восьми критеріях.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: активи, модель управління, оцінювання

ANNOTATION. The proposed system of assessment models, enterprise asset management, which is based on eight criteria.

KEY WORDS: asset, management model, evaluation

Системний підхід у пошуку ефективного управління активами вітчизняних підприємств потребує ґрунтовного дослідження існуючого досвіду у цій сфері. Дієві моделі управління різними видами активів розроблені переважно у зарубіжній теорії та практиці. У вітчизняній економічній науці питання управління активами були актуалізовані і почали досліджуватися лише останнім часом. Тому реконструкція підходів до управління активами вітчизняних підприємств має базуватися на оцінюванні існуючих моделей та їх критичному аналізі з метою подальшої адаптації до вимог внутрішнього використання.

Особливості активів підприємства як об'єкта управління полягають у такому:

- будучи носієм характеристик економічних ресурсів, активи є об'єктом економічного управління будь-яких макроекономічних господарюючих систем;

- активи є майновими цінностями підприємства, які формуються за рахунок інвестованого в них капіталу і мають вартість;

- вартість активів визначається сумою витрат на активацію факторів виробництва, періодом і цілями господарського використання, кон'юнктурою ринку засобів і предметів праці;

- активи підприємства є носієм прав власності (непідконтрольні економічні ресурси, які використовуються підприємством, не є активами);

- активи здатні приносити економічну вигоду, тобто мають певний рівень продуктивності;

- потенціальна здатність активів генерувати дохід не реалізується автоматично, а забезпечується лише в умовах ефективного їх формування та використання;

- сформовані в складі активів майнові цінності пов'язані з фактором ліквідності, який забезпечує можливість їх швидкої реструктуризації при настанні несприятливих економічних та інших умов господарювання;

- активи підприємства, які використовуються в господарській діяльності, знаходяться в процесі постійного обороту який підпорядковано господарському, операційному і інвестиційному циклам;

- використання активів в господарській діяльності підприємства тісно пов'язане з фактором часу, який формує систему можливих альтернативних управлінських рішень у сфері конкретного їх використання;

- в процесі використання активи забезпечують дискретний рівень результативності, що визначає ризик їх залучення у виробництво.

У табл. 1 наведено властивості конкретних видів активів, що сприяють чи перешкоджають успішному управлінню ними.

*Таблиця 1*

### АКТИВИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Активи	Властивості активів, що сприяють успішному управлінню	Властивості активів, що перешкоджають успішному управлінню
Нематеріальні необоротні активи (ННА)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність приносити дохід;</li> <li>• можливість впливу на асоціативну оцінку якості товарів підприємства в уявленні споживача;</li> <li>• можливість набуття вищої конкурентоспроможності за рахунок використання нових технологій (продуктів інтелектуальної власності);</li> <li>• інтелектуалізація праці;</li> <li>• можливість оформлення патенту чи ліцензії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність матеріальної основи ускладнює ідентифікацію та оцінювання;</li> <li>• порівняно висока вартість розробки або придбання нематеріальних ресурсів;</li> <li>• здатність змінювати свою вартість незалежно від бажань власника;</li> <li>• потреба в правовому захисті;</li> <li>• втрата вартості в результаті появи нових технологій і конкурентних війн</li> </ul>

Активи	Властивості активів, що сприяють успішному управлінню	Властивості активів, що перешкоджають успішному управлінню
Матеріальні необоротні активи (МНА)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поступова втрата вартості в процесі використання;</li> <li>• можливість альтернативного використання (оренда, лізинг);</li> <li>• формування гнучкого графіку завантаження;</li> <li>• менший ризик інфляційного знецінення неспеціалізованої нерухомості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• порівняно висока вартість придбання;</li> <li>• низький рівень ліквідності (особливо спеціалізованої нерухомості);</li> <li>• відчутний моральний знос при прискоренні НТП;</li> <li>• потреба в ремонті;</li> <li>• витрати на утримання зайвих матеріальних необоротних активів</li> </ul>
Матеріальні оборотні активи (МОА)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• більш висока ліквідність;</li> <li>• можливість оптимізації за рахунок раціонального логістичного управління;</li> <li>• знаходження частини матеріальних оборотних активів у вигляді готових засобів платежу;</li> <li>• можливість маневрування запасами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування дебіторської заборгованості та уповільнення оборотності;</li> <li>• брак готової продукції;</li> <li>• втрата постачальників сировини та комплектуючих;</li> <li>• віддаленість від сировинних ринків і великі транспортні витрати;</li> <li>• поява товарів заміників;</li> <li>• потреба в складських приміщеннях</li> </ul>
Грошові активи (МГА)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• засіб реінвестування;</li> <li>• абсолютна ліквідність;</li> <li>• можливість отримання доходу від фінансової діяльності підприємства (участь у капіталі інших суб'єктів господарювання)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інфляційне знецінення;</li> <li>• фінансові ризики</li> </ul>

За результатами дослідження активів як об'єкту управління можна стверджувати про відсутність можливості вибору менеджментом підприємства уніфікованої моделі управління активами, через різновекторний характер впливу системоутворюючих властивостей.

Розглядаючи питання управління активами слід наголосити також і на змінах у формуванні стилю управління, які обумовлені глобалізаційними процесами в економіці. Так, нині успіх у бізнесі пов'язаний з культурними основами та етикою поведінки, які властиві певній країні. Вочевидь посилення

ролі нематеріальних активів, зокрема бізнес культури підприємства.

Досвід хазяйнування розвинутих країн призвів до створення успішних моделей менеджменту, які умовно їх можна диференціювати на три групи: американська, європейська та східноазійська моделі.

*Перша модель* — це американська демократична модель управління зі сприйняттям особистості, як самоцілі розвитку суспільства та спрямування його талантів на розробку інновацій. Основна мета американського бізнесу — це прибуток і можливість його отримати кожним членом суспільства, що призводить до появи особливої бізнес-культури з агресивною конкуренцією. наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності», — пишуть Дж. Грейсон і Карл О. Делл [1].

*Друга модель* — європейська модель, яка поширилася та розділилася за такими напрямками: британська, французька, німецька, італійська та шведська. Проте всі вони зорієнтовані в першу чергу на людей, цінності та культуру (тобто теж на нематеріальні активи підприємств).

*Третя модель* — це ідеологія східноазійського (конфуціанського) капіталізму, в основі якої закладений трактат Конфуція «Лунь Юй» [2]. «Справжня цінність Лунь Юя, — писав Сібусава, — може бути збагнена через використання його у бізнесі. Без сильного бажання домогтися одержати прибуток неможливе підвищення народного добробуту. Не розвивши підприємництва, ми ніколи не досягнемо національного процвітання. З іншого боку, національне процвітання не протриває довго, якщо не буде базуватися на моральних принципах добра й справедливості» [3]. Так було введено поняття щирої вигоди, яке сполучає особисту та суспільну вигоду з пріоритетом останньої. Східноазійські підприємці виділяють два види взаємозалежних вигод — велику й малу. Велика вигода означає вигоду держави й нації; мала вигода — вигоду підприємства і його власника. Може саме тому японські компанії очолюють рейтинги найуспішніших компаній світу та достойно конкурують з американськими та європейськими компаніями.

В усьому світі давно зрозуміли, що людина — це найцінніший актив компанії. Це спільна риса трьох моделей управління, але суттєва різниця між ними відчувається у сприйнятті людини компанією. Для американської моделі характерним є сприйняття людей, як джерело інновацій і максимізації прибутку; для євро-

пейської моделі люди — центральний елемент механізму управління, «кров» компанії; для японської моделі людина постає у її гармонічному поєднанні з підприємством та суспільством.

В Україні процес формування моделей управління активами підприємств триває. Тому вивчення міжнародного досвіду у вирішенні даного питання, на нашу думку, є надзвичайно корисним.

Структурно-генетичний аналіз моделей управління активами підприємства, на нашу думку, має бути спрямовано на розгляд їх сутності, особливостей застосування, періодизації в розрізі застосування до окремих видів активів (нематеріальних необоротних активів, матеріальних необоротних активів, матеріальних оборотних активів, грошових активів).

На рис. 1 наведено напрями варіації моделей управління активами підприємства залежно від форми їх існування.

Розглянемо детальніше моделі управління активами підприємства кожного варіативного спрямування. В різні часові періоди змінювався пріоритет розгляду системи управління того чи іншого активу підприємства. Виходячи з цього, доцільно виокремлювати чотири періоди в еволюції розвитку управління активами суб'єкта господарювання: інвестиційний, операційний, оптимізаційний та інформаційний періоди.

В інвестиційний період (до 1900—1929 рр.) науковою думкою було запропоновано моделі управління головною метою яких було обґрунтувати доцільність інвестування в діяльність підприємства. В операційний період (1930—1959 рр.) головне завдання управління активами зводилося до організації їх ефективного використання. Метою оптимізаційного періоду (1960—1989 рр.) став пошук шляхів оптимізації витрат на активацію економічних ресурсів при збереженні відповідного рівня ефективності їх використання. Інформаційний період (1990—наш час) переводить фокус науковців на нематеріальні активи і підкреслює необхідність більш результативного використання інтелектуальних можливостей і компетенцій.

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

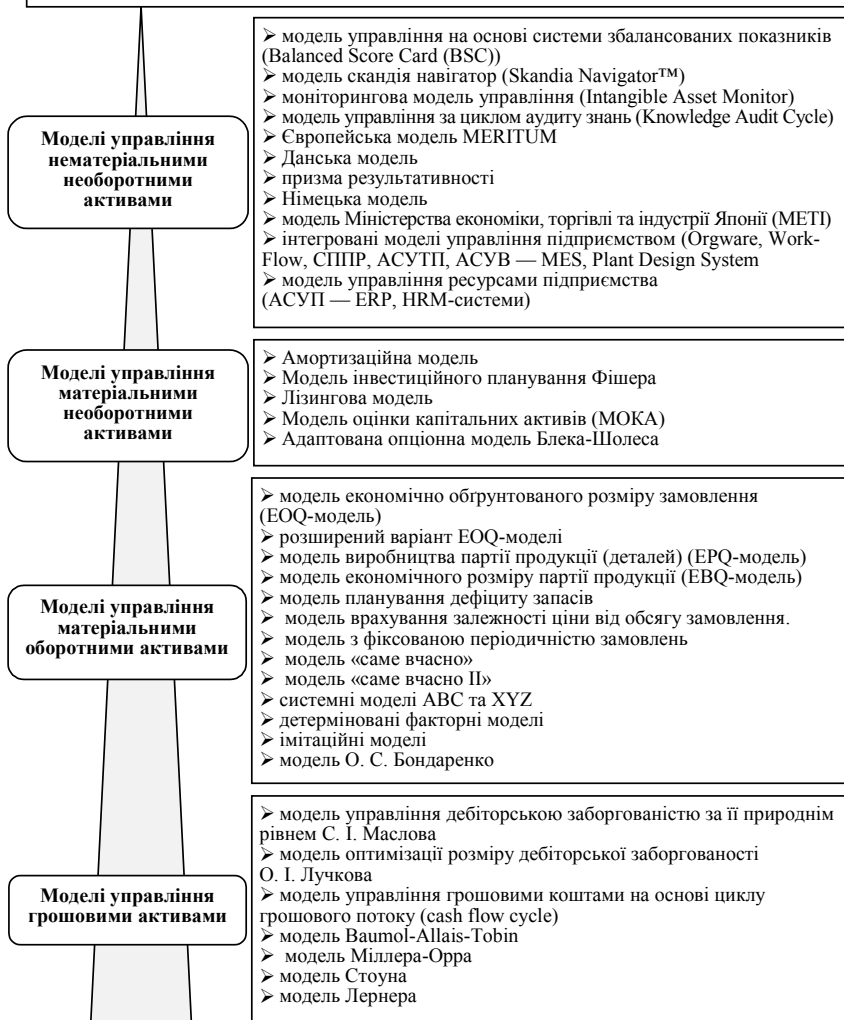


Рис.1. Моделі управління активами підприємства та їх варіація

Незважаючи на ґрунтовність проведених досліджень, специфічні умови розвитку національної економіки потребують уточнення та оцінювання моделей управління активами суб'єктів господарювання. Це важливе питання вимагає наукового обґрунтування та практичного вирішення, що зумовило його детальний розгляд.

На нашу думку, модель управління активами сучасного підприємства має: орієнтуватися на довготермінові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників; відповідати багатоваріантності можливих напрямів розвитку суб'єкта господарювання, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства; забезпечувати безперервність розроблення загально корпоративної та функціональних стратегій підприємства; передбачати узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо; мати високу соціально-економічну ефективність, прозорість і співставну трудомісткість.

Правильно обрати ту чит у модель управління активами підприємства досить складно. Тому пропонуємо окта-критеріальну систему для того, щоб допомогти менеджерам підприємства оцінити простоту застосування, практичність і корисність кожної. В результаті попереднього ґрунтовного дослідження моделей управління активами підприємства приходимо до думки, що система їх оцінювання має базуватися на 8 критеріях (ознака, що характеризує модель), а саме: К1 — об'єктивність: модель має бути своєчасною, раціональною і системною; К2 — практичність: повна оцінка усіх економічних наслідків (ризиків) застосування в короткому й у тривалому періодах виходячи з цілей підприємства; К3 — трудомісткість: оптимальна потреба в трудо-, часо- та інших ресурсах; К4 — універсальність: охоплення функціональних сфер діяльності підприємства та ієрархічних рівнів управління; К5 — гнучкість: здатність враховувати зміни, що відбуваються; К6 — прозорість: зрозумілість і зручність у використанні; К7 — релевантність: модель повинна чітко відображати головну мету і підпорядковані їй компліментарні цілі розвитку підприємства; К8 — економічність: модель базується на індикаторах, які можна оперативно відстежувати і які не потребують значних коштів щодо їх формування, а також є простими для аналізу і зіставлення даних.

Пропонуємо у окта-критеріальній системі використовувати п'ятибальну шкалу оцінювання: 1 бал — найменш виражена ознака, яка має низький ступінь прояву; 2 бали — нехарактерна для даної моделі ознака; 3 бали — середній рівень прояву ознаки; 4 бали — ознака є притаманною для даної моделі; 5 балів — найвираженіша ознака, яка має високий ступінь прояву. Наприклад, для показника «економічність» 1 бал означає, що дана модель управління активами підприємства вимагає великого обсягу витрат і характеризується низьким рівнем дієвості, а 5 балів показує, що вона, навпаки, високоефективна у використанні.

Як зазначалося раніше, забезпечення безперервності господарської діяльності відбувається шляхом формування груп і видів активів, що визначаються особливостями технологічного процесу, застосовуваних підходів до фінансування господарської діяльності, стратегії суб'єкта господарювання. Тому усі моделі управління активами розподілено на чотири функціональні групи: моделі управління нематеріальними необоротними активами, моделі управління матеріальними необоротними активами, моделі управління матеріальними оборотними активами, моделі управління грошовими активами.

У табл. 2 приведені результати авторського оцінювання моделей управління активами підприємства за окта-критеріальною системою.

Таблиця 2

**ОКТА-КРИТЕРІАЛЬНА ОЦІНКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА [4]**

№ з/п	Назва	Критерій, бал							
		К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>
	<b>Моделі управління нематеріальними необоротними активами</b>								
1.1	<i>Модель управління на основі системи збалансованих показників (Balanced Score Card (BSC))</i>	5	5	4	5	5	5	4	5
1.2	<i>Модель Скандія навігатор (Skandia Navigator™)</i>	4	3	3	3	3	4	3	3
1.3	<i>Моніторингова модель управління (Intangible Asset Monitor)</i>	4	3	3	3	4	4	4	4
1.4	<i>Модель управління за циклом аудиту знань (Knowledge Audit Cycle)</i>	2	3	3	3	3	3	3	2
1.5	<i>Європейська модель MERITUM</i>	2	3	2	2	2	4	3	2
1.6	<i>Данська модель</i>	2	2	3	2	2	3	3	3
1.7	<i>Призма результативності</i>	5	5	4	4	5	5	5	4
1.8	<i>Німецька модель</i>	4	4	4	3	3	4	4	3
1.9	<i>Модель Міністерства економіки, торгівлі та індустрії Японії (METI)</i>	5	5	3	4	4	4	5	4
1.10	<i>Інтегровані моделі управління підприємством (Orgware, Work-Flow, СППР, АСУТП, АСУВ — MES, Plant Design System)</i>	4	5	3	4	4	5	4	4



Продовження табл. 2

№ з/п	Назва	Критерій, бал							
		К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>
1.11	<i>Модель управління ресурсами підприємства (АСУП — ERP, HRM-системи)</i>	4	4	3	3	4	4	4	3
	<b>Моделі управління матеріальними необоротними активами</b>								
2.1	<i>Амортизаційна модель</i>	4	5	4	4	3	5	5	4
2.2	<i>Модель інвестиційного планування Фішера</i>	4	3	2	3	3	4	4	3
2.3	<i>Лізингова модель</i>	5	5	4	4	4	5	5	4
2.4	<i>Модель оцінки капітальних активів (МОКА)</i>	4	5	4	4	4	5	5	4
2.5	<i>Адаптована опціональна модель Блека-Шолеса</i>	3	3	3	3	3	4	4	3
	<b>Моделі управління матеріальними оборотними активами</b>								
3.1	<i>Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення (Economic ordering quantity — EOQ model)</i>	4	5	4	4	4	5	5	4
3.2	<i>Розширений варіант EOQ-моделі</i>	5	5	4	4	4	5	5	5
3.3	<i>Модель виробництва партії продукції деталей (EPQ model)</i>	4	5	4	4	4	5	5	4
3.4	<i>Модель економічного розміру партії продукції (EBQ model)</i>	4	4	4	4	4	5	5	4
3.5	<i>Модель планування дефіциту запасів</i>	4	4	4	3	3	4	4	4
3.6	<i>Модель врахування залежності ціни від обсягу замовлення</i>	4	4	3	3	4	4	4	4
3.7	<i>Модель з фіксованою періодичністю замовлень</i>	4	4	4	4	4	4	4	4
3.8	<i>Модель «Саме вчасно»</i>	4	5	4	4	5	5	5	4
3.9	<i>Модель «Саме вчасно II»</i>	4	5	4	5	5	5	5	5
3.10	<i>Системна модель ABC</i>	5	4	5	5	5	5	5	5
3.11	<i>Системна модель XYZ</i>	5	4	5	5	5	5	5	5
3.12	<i>Детерміновані факторні моделі</i>	4	4	3	3	3	4	3	3
3.13	<i>Імітаційні моделі</i>	3	4	3	3	3	3	3	3
3.14	<i>Модель О.С.Бондаренко</i>	4	4	4	4	4	4	5	4

№ з/п	Назва	Критерій, бал							
		К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>
	<b>Моделі управління грошовими активами</b>								
4.1	<i>Модель управління грошовими коштами на основі циклу грошового потоку (cash flow cycle)</i>	4	5	4	4	4	5	5	4
4.2	<i>Модель Baumol-Allais-Tobin</i>	3	4	2	2	2	3	4	2
4.3	<i>Модель Міллера-Орра</i>	3	4	2	3	2	3	4	3
4.4	<i>Модель Стоуна</i>	3	4	3	3	3	4	4	3
4.5	<i>Модель Лернера</i>	3	4	3	3	2	4	3	3
4.6	<i>Модель управління дебіторською заборгованістю за її природнім рівнем С. І. Маслова</i>	4	5	4	4	4	5	5	4
4.7	<i>Модель оптимізації розміру дебіторської заборгованості О. І. Лучкова</i>	3	5	4	3	4	4	5	4

Як видно з табл. 2, серед моделей управління нематеріальними необоротними активами найвищі оцінки отримали: модель управління на основі системи збалансованих показників (BSC) і призма результативності. Амортизаційна модель, лізингова модель і модель капітальних активів (МОКА) з авторської позиції найоптимальніші для управління матеріальними необоротними активами. В управлінні матеріальними оборотними активами доцільно комбінувати моделі — розширений варіант EOQ-моделі, модель «Саме вчасно II», системні моделі ABC і XYZ. Модель управління грошовими коштами на основі циклу грошового потоку (cash flow cycle) та модель управління дебіторською заборгованістю за її природнім рівнем С. І. Маслова з огляду на октокритеріальну оцінку мають вищу практичну цінність. Слід зауважити, що авторські оцінки моделей управління активами підприємства надані переважно виходячи з практики їх використання в українських реаліях господарювання. Для інших бізнес-середовищ вона може бути відкоригована відповідно до умов використання.

Узагальнено технологія обґрунтування вибору моделі управління активами підприємства за умови їх функціональних обмежень може мати такий формалізований вигляд (рис. 2).

<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	<b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>6</sub></b>	<b>K<sub>7</sub></b>	<b>K<sub>8</sub></b>
об'єктивність	практичність	трудомісткість	універсальність	гнучкість	прозорість	релевантність	економічність

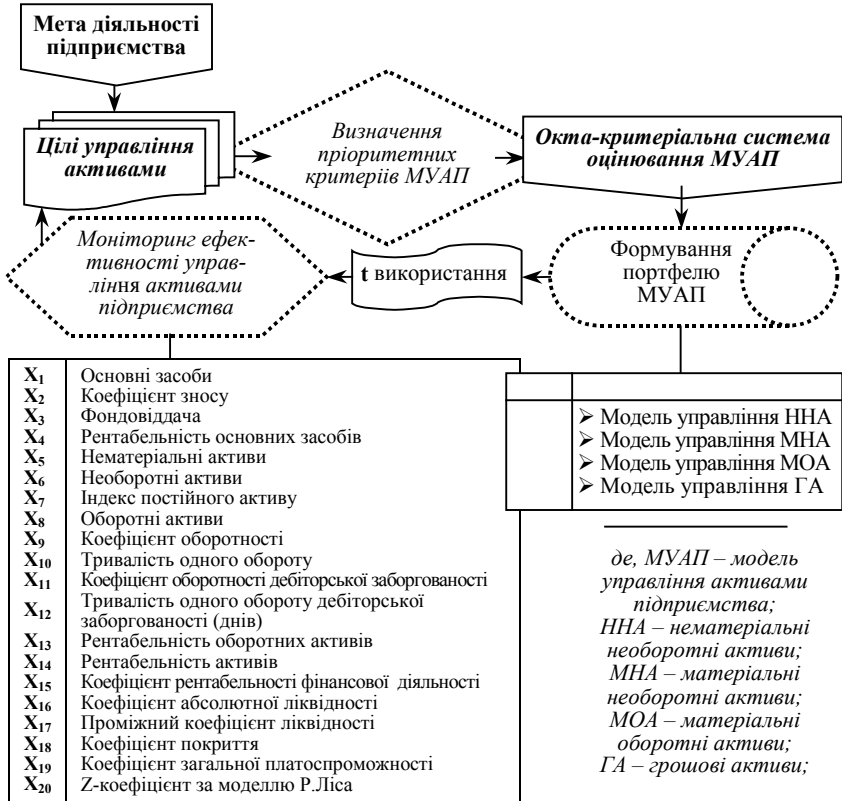


Рис. 2 Технологія обґрунтування вибору моделі управління активами підприємства

Отже, використовуючи запропоновану технологію обґрунтування вибору моделі управління активами, керівники підприємств отримують інструмент підвищення результативності господарської діяльності.

## **Література**

1. *Грейсон Дж. (младший)*. Американский менеджмент на пороге 21 века / Грейсон Дж. (младший), Карл О. Делл. — М.: Экономика, 1991. — С. 192.

2. *Лунь Юй* (Беседы и суждения) // Чжу цзы цзи чэн (Собрание сочинений всех философов). — Шанхай, 1986. — Т. 1.IX.9

3. *Сибусава Эйдзи*. «Лунь Юй» Юй Суаньпань («Лунь Юй» и бухгалтерский счет) / Сибусава Эйдзи ; пер. с япон. на кит. Хун Дуньмо. — Тайбэй, 1992.

4. *Репина І. М.* Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління: Монографія / Репина І. М. — К.: КНЕУ, 2012. — 274 с.

## **Reference**

1 J. Grayson. (Jr.). American management at the threshold of the 21st century / J. Grayson. (Jr.), Carl O. Dell. — M.: Economy, 1991 — S. 192.

2 Lun Yu (Analects) // Zhu zi cheng ji (Collected works of philosophers). — Shanghai 1986 — T. 1.IX.9

3 Shibusawa Eiji. «Lun Yu» Yu Suanpan («Lun Yu» and accounting expense) / Shibusawa Eiji; lane. with Japan. in Chinese. Hung Dunmo. — Taipei, 1992.

4. Repina I. M. Assets pidpriemstva: taksonomiya, diagnostika that upravlinnya: Monografiya / Repina I. M. — K.: KNEU, 2012 — 274 p.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2013 р.