

3. Томилова М. В. Модель іміджа організації / М. В. Томилова // Маркетинг в Росії і за рубежом. — 1998. — № 1. — С. 46—52.

4. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. / Т. О. Примак — К.: Ельга: Ніка-Центр, 2003. — 273 с.

5. Оценка имущества и имущественных прав в Украине : моногр. / Н. Лебедь, А. Мендрул, В. Ларцев, К. Скрынько, Н. Жиленко, В. Пашков; под ред. Н. Лебедь. — К.: ООО «Информ» — издательская фирма «Принт-Экспресс», 2002. — 688с.

6. Пан Л. В. Сучасні тенденції формування іміджу компаній в Україні / Л.В. Пан // Экономика и управление. — 2008. — № 6. — С. 63—69.

7. Новиченкова Л. Деловая репутация — от системы к результату / Л. Новиченкова // Управление компанией. — 2007. — № 2, № 3. — С. 57—59.

8. Зайчатникова Е. Сколько стоит деловая репутация? / Е. Зайчатникова // Русский Фокус. — 2002. — № 24(61).

9. Матеріали офіційного сайту концерну «Європродукт» [Електронний документ] // Режим доступу: <http://europroduct.com.ua/>

10. Матеріали корпоративного видання концерну «Європродукт» // «Європродукт News» — 2007—2009. — № 25, 26, 27, 28, 29, 30.

11. Baby-boom по-українськи [Електронний документ] // Режим доступу:

http://www.rating.059.com.ua/index.php?m=57&lang=1&part_id=10&rate_id=120

12. Володченко О. Особенности сбыта товаров для детей / О. Володченко. [Електронний документ] // Режим доступу:

<http://www.kontrakty.com.ua/rus/gc/nomer/2003/22/26.html>

13. Важенина И. С. Имидж и репутация / И. С. Важенина. [Електронний документ] // Режим доступу: www.management.com.ua

Стаття надійшла до редакції 26.10.2010

УДК 338.24.01

О. В. Кукоба,

аспірант кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

БАГАТОВАРІАНТНІСТЬ БУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЮ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті представлено новий метод побудови структури системи управління реорганізацією підприємства. Наведено авторське бачення складових реорганізаційних процесів і їх класифікація.

Визначено за доцільне здійснювати побудову системи управління реорганізацією на основі множин варіантів цільових орієнтирів реорганізаційних дій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, варіативні цілі, поліваріантна система

АННОТАЦИЯ. В статье представлен новый метод построения структуры системы управления реорганизацией предприятия. Приведен, разработанный автором, состав реорганизационных процессов и их классификация. Определенно необходимым построение системы управления реорганизацией на основе множественных вариантов целевых ориентиров реорганизационных действий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг, вариативные цели, поливариантная система

ANNOTATION. The new method of construction of structure of management system of reorganization of enterprise is presented in the article. Presented, developed by author, composition of reorganization processes and their classification. Certainly necessary construction of management system of reorganization on the basis of plural variants of having a special purpose orientirov of reorganization actions.

KEYWORDS: reorganization, restructuring, reengineering, variant aims, multivalent system

Постановка проблеми. В даний час існує розрив між інтенсивністю політичних, соціальних і економічних змін в українському суспільстві і можливістю суб'єктів суспільно-економічних відносин своєчасно адаптуватися до цих змін. Ситуації, що змінюються, вимагають від органів та об'єктів управління швидкої адаптації до оновленого організаційного середовища, а в умовах управління складними розподіленими системами це часто викликає непереборні проблеми які унеможливають ефективне управління діяльністю суб'єктів господарювання. Локалізація даних проблем можлива на основі застосування варіативних систем управління, що адаптуються залежно від сукупності цілей і завдань цих систем які трансформуються незалежно від попереднього стану, тобто забезпечують власну поліваріантність.

Формування поліваріантних систем управління реорганізацією принципово новий напрям менеджменту. Тому і виникла нагальна потреба у розробленні теоретичних і методичних основ створення і забезпечення функціонування поліваріантних систем управління реорганізацією підприємства. Ця новітність проблематики на ґрунті багатозадачного вирішення завдань і визначила актуальність дослідження архітекtonіки системи управління реорганізацією підприємства у контексті поліваріантності побудови такої системи.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Вирішенням проблем, пов'язаних з реорганізацією і реструктуризацією підприємств активно займались науковці в Україні і за її межами. Значний вклад у вирішення теоретико-методичних проблем реструктуризації суб'єктів господарювання внесли І. Беліков, Р. де Янг, С. Довбня, Т. Коупленд, С. Майерс, Я. Паппе, С. Пілофф, С. Роадс, Е. Фам, А. Шляйфер [1—4, 7]. Методи управління підприємствами при їх реорганізації ґрунтовно розроблялись Ф. Франзаком [5], а у аспекті виробничого менеджменту Дж. Хейтзером [6]. Однак у всіх роботах вчених розглядаються процеси реорганізації і реструктуризації за наявності однієї незмінної у короткому проміжку часу мети, що не відповідає поточним вимогам поліваріантності цілей для сучасних систем управління реорганізацією підприємства і викликає потребу у подальших наукових дослідженнях та вирішенні даної проблеми.

Постановка завдання. *Метою* даної публікації є наукове обґрунтування теоретичних і методичних положень щодо формування методу поліваріантного проектування архітекtonіки системи управління реорганізацією підприємства. Для досягнення мети потрібно вирішити такі завдання: уточнити понятійний апарат, який стосується реорганізації діяльності підприємства; визначити складові системи управління реорганізацією; дослідити множини цілей даної системи і можливості їх варіативного поєднання; визначити послідовність дій при встановленні цільових орієнтирів системи управління реорганізацією; обґрунтувати метод побудови структури на основі сукупності змінюваних у часі цілей системи управління. *Об'єктом* дослідження є процеси реорганізації діяльності підприємств і дії системи управління даною діяльністю. *Предметом* дослідження — теорія, методи, порядок здійснення реорганізації юридичної особи та її структурних підрозділів, а також динаміка архітекtonіки системи управління реорганізаційними діями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведене дослідження способів проведення реорганізацій підприємств дозволило встановити, що вони мають різні процедурні варіанти здійснення. Дана багатоваріантність утворюється на ґрунті різного ступеня поєднання базових складових реорганізаційних процесів. Це тому, що існуючі різновиди процедур із забезпечення ефективної діяльності підприємств на організаційній основі, яка має такі трійсті прояви як: формальне утворення, атрибутивну ознаку або упорядкований процес функціонування (рис. 1), можна представити наступними діями: реформування, реорганізація, реструкту-

ризація і реінжиніринг. Ці зміни на підприємствах мають різне спрямування і, відповідно, цільову орієнтацію.



Рис. 1. Троїстість у визначенні організації

Встановлено, що сукупність операцій, а відповідно, і масштаби поняття «реорганізація» ширше за «реструктуризація», яке у свою чергу, ширше за «реінжиніринг». При цьому поняття «реформування» передбачає здійснення процесів із зміни форми об’єкту, що трансформується — перетворення (зміну зовнішніх атрибутів). Дані висновки зроблено з таких результатів спостережень:

- *реінжиніринг бізнес-процесів підприємства (REENG)* використовується для удосконалення організації його діяльності — процедур, технологій, відносин;
- трансформація процесів діяльності підприємницької структури на основі зміни взаємовідносин тягне за собою потребу в змінах у ієрархії складових (підрозділів) підприємства, а це є *організаційною реструктуризацією (RESTR)*;
- зміна процесів та ієрархії складових впливають на стан упорядкованості функціонування підприємства, який пов’язаний також з атрибутивною формою самого підприємства — організаційно-правовою формою, формою власності або власника, тобто відбувається *організаційне реформування підприємства (REOFORM)*.

У формалізованому вигляді виявлену взаємопов’язаність реінжинірингу, реорганізації, реструктуризації і реформування доцільно представити наступним чином:

$$RE_{ORG} = f (RE_{OFORM}; RE_{STR}; RE_{ENG}) , \quad (1)$$

де RE_{ORG} — сукупність дій з реорганізації підприємства; RE_{STR} — сукупність дій з організаційної реструктуризації підприємства;

REENG — сукупність дій з реінжинірингу діяльності (бізнес-процесів) підприємства; *REOFORM* — сукупність дій з організаційного реформування (організаційно-правового і майнового перетворення) підприємства.

Оскільки організаційна реструктуризація має багато проявів (управлінська, кадрова, маркетингова, технічна, технологічна, виробнича, інноваційна, фінансова тощо), реінжиніринг бізнесової діяльності зачіпає велику множину бізнес-процесів (у виробництві, постачанні, збуті, обліку, звітності, плануванні тощо), а реформування передбачає понад 10 варіантів перетворень форми підприємства (перетворення, злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення тощо), то можна стверджувати, що реорганізація — це багатоваріантний процес і управління таким процесом потребує поліваріантних органів і технологій менеджменту.

Встановлено, що ефективне управління реорганізацією підприємства і його структурних підрозділів здійснюється на основі управлінських процесів, механізмів, а також управлінської системи. Система управління реорганізацією повинна бути складовою загальної системи управління підприємством, утворюючись при раціональному поєднанні органів управління даними процесами, як самостійна система. Під її контролем системи управління реорганізацією відбуваються процеси планування, організації, регулювання і контролю, що функціонують за допомогою механізму управління реорганізацією, який має *правову, методичну, економічну, організаційну, інформаційну, комунікативну, соціальну й екологічну складову*. Даний механізм представляє собою сукупність ресурсів і засобів; принципів і методів, а також важелів впливу на процеси впорядкування взаємозв'язків та ієрархії, організаційної структури й інформаційних потоків між структурними підрозділами.

Для цього *правова складова* механізму управління реорганізацією повинна включати сукупність законодавчих і нормативно-правових актів, необхідних для здійснення цілеспрямованого впливу на процеси оптимальної реорганізації у підприємницькій структурі. *Методична складова* даного механізму має поєднувати у собі комплекс методичних розробок із планування і ведення діяльності із своєчасної та об'єктивної реорганізації структурних підрозділів і внутрішніх організаційних процесів на основі встановлення єдиних термінів, принципів, техніки виконання розрахунків і застосовуваних методик, стандартів діяльності. *Економічна складова* повинна передбачати реалізацію комплексу заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства і рівня

доходів його працівників. *Організаційна складова* має забезпечувати координацію дій між підрозділами підприємства і окремими працівниками, передбачати створення і забезпечення раціональних взаємовідносин у організаційних структурах, упорядковувати управлінські процеси, регламентувати порядок реалізації прав, обов'язків і відповідальності органів управління. *Інформаційна складова* повинна включати засоби інформаційно-аналітичного забезпечення; процедури обробки інформаційних даних, формування і розвитку баз даних і баз знань; процеси формалізації інформації у вигляді документів; формування, розміщення на носіях, змістовне впорядкування, актуалізацію та використання інформаційних ресурсів. *Комунікативна складова* має забезпечувати передавання інформації між учасниками інформаційних потоків, здійснювати створення і розвиток систем обробки і транспортування інформації; створювати умови для отримання і передавання інформаційних даних. *Соціальна складова* повинна спрямовувати всю систему управління підприємством і регулювати його діяльність на потреби працівників і членів їх сімей. *Екологічна складова* має орієнтувати підрозділи підприємства на створення безпечних умов праці персоналу, забезпечення екологічної безпеки на підприємстві і за його межами. Таким чином можна зробити висновок, що кожна з цих складових функціонує на основі притаманних лише їй процесів (процедур) управління.

Для побудови на основі вищенаведених складових і раціональної організації функціонування системи управління реорганізацією підприємства спершу потрібно визначити основну мету і сукупність локальних цілей цієї системи. За нашим припущенням основна мета системи управління реорганізацією підприємства повинна змінюватись адекватно до зміни локальних цілей, які у свою чергу залежать від напрямів, способів і техніки реорганізації підприємства.

З огляду на раніше визначені нами складові реорганізаційної діяльності підприємства (1) можна припустити що групи локальних цілей утворюються згідно особливостей реорганізаційних дій, а тому у загальному вигляді основну мету системи можна представити як набір з множин локальних цілей системи управління реорганізацією наступним чином:

$$E^{REORG} = \{E_i^{REOFORM}, E_j^{RESTR.}, E_k^{RENG}\}, \quad (2)$$

де E^{REORG} — множина цілей системи управління реорганізацією підприємства; $E_i^{REOFORM}$ — цілі управління організаційним

реформуванням підприємства; *EjRESTR* — цілі управління організаційною реструктуризацією підприємства; *EkREENG* — цілі управління реінжинірингом діяльності (бізнес-процесів) підприємства.

Множини локальних цілей за кожною складовою процесу реорганізації підприємства (реструктуризації, реінжинірингу, організаційного реформування) утворюють залежно різновидів реорганізаційних дій на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

**АВТОРСЬКА КЛАСИФІКАЦІЯ РІЗНОВИДІВ
РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

Класифікаційна ознака	Різновиди реорганізації
За характером конструктивних змін	Перетворення (реформування), реструктуризація, реінжиніринг
За напрямом зміни масштабу	Укрупнення, подрібнення (даунсайзинг)
За характером поєднання складових	Інтеграція, дезінтеграція, синергія, інгресія, дезінгресія, концентрація, спеціалізація
За способом поєднання складових	Об'єднання, поділ (роз'єднання), виділення, злиття, приєднання, поглинання, рекомбінація (спільне підприємство, франчайзинг)
За характером прийняття рішення	Добровільна, примусова, узгоджена (мирова)

Грунтуючись на множинах дій, що здійснюються у процесі функціонування системи управління реорганізацією підприємства, можна констатувати значну варіативність такої діяльності. Щоб уникнути організаційних проблем у прийнятті і реалізації управлінських рішень даної системи доцільно базові управлінські процеси здійснювати за певним попередньо визначеним алгоритмом. У першу чергу це стосується процесів відбору варіанту здійснення реорганізаційних дій на підприємстві. В узагальненому вигляді такий базовий алгоритм повинен включати процеси не тільки зовнішніх, а і внутрішніх реорганізаційних трансформацій (рис. 2).



Рис. 2. Узагальнений алгоритм вибору варіанту реорганізації підприємства

Визначення конкретного набору цільових орієнтирів системи управління реорганізацією підприємства доцільно проводити, а і відповідно і основної мети цієї системи, на основі можливих варіантів поєднання реорганізаційних процесів. Для цього слід визначити ланцюжки реорганізаційних дій, а на їх основі визначити локальні цільові орієнтири системи управління реорганізацією. За формою представлення матриця для визначення ланцюжків реорганізаційних дій може мати вигляд, аналогічний до табл. 2.

Таблиця 2

МАТРИЦЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЛАНЦЮЖКІВ РЕОРГАНІЗАЦІЙНИХ ДІЙ

Реорганізаційні напрями	Різновиди реорганізаційних дій								
	PUK	PPD	PIN	PDI	PSN	PIG	PDG	...	PZZ
Реформування, <i>REOFORM</i>	1	0	1	0	0	0	0		0
Реструктуризація, <i>RESTR</i>	0	0	0	0	0	0	1		0
Реінжиніринг, <i>REENG</i>	0	0	0	0	0	0	0		0

Примітка. При виконанні певного різновиду реорганізаційних дій за напрямом вказується «1», за відсутності даного різновиду дій — «0»

Множина локальних цільових орієнтирів системи управління реорганізацією підприємства повинна представлятися у формалізованому вигляді як множина обраних локальних цілей згідно формули (2), де умовне формалізоване представлення цілей може мати вигляд, що наведено у табл. 3.

При цілепокладанні для системи управління реорганізацією підприємства слід мати на увазі, що варіативність різновидів реорганізації знаходиться у певній залежності від характеру здійснюваних трансформацій. Так, реформування і реструктуризація підприємства можуть здійснюватись при його укрупненні (*EUKREOFORM*, *EUKRESTR*,) або подрібненні (*EPDREOFORM*, *EPDRESTR*). Але об'єднання (*EOBREOFORM*, *EOBRESTR*, *EOBREENG*), злиття (*EZLREOFORM*, *EZLRESTR*, *EZLREENG*) і приєднання (*EPRREOFORM*, *EPRRESTR*, *EPRREENG*) завжди здійснюються при укрупненні підприємства (*EUKREOFORM*, *EUKRESTR*, *EUKREENG*) , яке відбувається на основі інтеграції

або синергії чи інгресії, при цьому дані процеси можуть бути і добровільними, і примусовими, і узгодженими.

Таблиця 3

**ВАРІАНТИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СУКУПНОСТЕЙ
ЛОКАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Способи здійснення реорганізаційних дій	Напрями реорганізаційних дій		
	Реформування, <i>EiREOFORM</i>	Реструктуризація, <i>EjRESTR</i>	Реінжиніринг, <i>EkREENG</i>
	Варіанти локальних цілей		
Укрупнення, <i>UK</i>	<i>EUKREOFORM</i>	<i>EUKRESTR</i>	<i>EUKREENG</i>
Подрібнення (даунсай- зинг), <i>PD</i>	<i>EPDREOFORM</i>	<i>EPDRESTR</i>	<i>EPDREENG</i>
Інтеграція, <i>IN</i>	<i>EINREOFORM</i>	<i>EINRESTR</i>	<i>EINREENG</i>
Дезінтеграція, <i>DI</i>	<i>EDIREOFORM</i>	<i>EDIRESTR</i>	<i>EDIREENG</i>
Синергія, <i>SN</i>	<i>ESNREOFORM</i>	<i>ESNRESTR</i>	<i>ESNREENG</i>
Інгресія, <i>IG</i>	<i>EIGREOFORM</i>	<i>EIGRESTR</i>	<i>EIGREENG</i>
Дезінгресія, <i>DG</i>	<i>EDGREOFORM</i>	<i>EDGRESTR</i>	<i>EDGREENG</i>
Концентрація, <i>KC</i>	<i>EKCREOFORM</i>	<i>EKCRESTR</i>	<i>EKCREENG</i>
Спеціалізація, <i>SP</i>	<i>ESPREOFORM</i>	<i>ESPRESTR</i>	<i>ESPREENG</i>
Об'єднання, <i>OB</i>	<i>EOBREOFORM</i>	<i>EOBRESTR</i>	<i>EOBREENG</i>
Поділ (роз'єднання), <i>PL</i>	<i>EPLREOFORM</i>	<i>EPLRESTR</i>	<i>EPLREENG</i>
Виділення, <i>VD</i>	<i>EVDREOFORM</i>	<i>EVDRESTR</i>	<i>EVDREENG</i>
Злиття, <i>ZL</i>	<i>EZLREOFORM</i>	<i>EZLRESTR</i>	<i>EZLREENG</i>
Поглинання, <i>PG</i>	<i>EPGREOFORM</i>	<i>EPGRESTR</i>	<i>EPGREENG</i>
Приєднання, <i>PR</i>	<i>EPRREOFORM</i>	<i>EPRRESTR</i>	<i>EPRREENG</i>
Рекомбінація (спільне під- приємство), <i>RKS</i>	<i>ERKSREOFORM</i>	<i>ERKSRESTR</i>	<i>ERKSREENG</i>
Рекомбінація (франчай- зинг), <i>RKF</i>	<i>ERKFREOFORM</i>	<i>ERKFRESTR</i>	<i>ERKFREENG</i>
Добровільно, <i>DB</i>	<i>EDBREOFORM</i>	<i>EDBRESTR</i>	<i>EDBREENG</i>
Примусово, <i>PM</i>	<i>EPMREOFORM</i>	<i>EPMRESTR</i>	<i>EPMREENG</i>
Узгоджено (мирова), <i>MR</i>	<i>EMRREOFORM</i>	<i>EMRRESTR</i>	<i>EMRREENG</i>

Визначені сукупності локальних цілей системи забезпечать встановлення основної мети функціонування системи управління реорганізацією, а на їх основі згідно блочно-модульного методу побудови систем управління буде визначено сукупність функцій і завдань кожного органу управління реорганізацією [3]. Наявність або відсутність певного органу управління, а також їх функції і завдання визначаються множинним набором локальних цілей проведення реорганізаційних дій на підприємстві. Залежно від максимуму спрямованості таких дій і встановлюється головна орієнтація та пріоритети функціонування системи управління. При цьому, якщо реорганізаційні дії за максимумом мають реформацийне спрямування, то функції і процеси діяльності системи в цілому будуть орієнтуватися на зовнішні чинники впливу, якщо ж реінжинірингове — внутрішні. Відповідним чином буде змінюватися структура управління і процеси діяльності цієї системи, що і визначає динамічність поліваріантних змін протягом календарного періоду функціонування підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Запропоновані підходи та методи здійснення визначення сукупності управлінських органів, що відповідають за оптимальність реорганізації підприємства, дають змогу виважено визначати і своєчасно корегувати кількісний рівень складових системи управління підприємницької структури, а також обґрунтовувати раціональні варіанти реорганізаційних змін. Дані результати дослідження можна застосовувати при визначенні економічних варіантів реорганізації підприємств і їх структурних підрозділів, мінімізувати витрати на здійснення даних дій при удосконаленні їх внутрішньої організації діяльності або зміні організаційно-правової форми.

Література

1. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности. [Текст] / С. Б. Довбня / — Д. : Наука и образование, 2002. — 311 с.
2. Єфименко А. П. Регулювання реорганізації акціонерних товариств у формі злиття та приєднання за законодавством України та Європейського Союзу // Вісник міжнародні відносини, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. — 2001. — № 21—24. — С. 74—80.
3. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств : монографія / В. П. Кукоба / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 270 с.

4. Румянцев С. Шляхи реорганізації акціонерного товариства // Цінні папери України. — 2002. — № 39 (228). — С. 23.

5. *Franzak Frank J.* Successful strategic alliances with international partners: key issues for small- to medium-sized enterprises / Van R. Wood, Dennis A. Pitta, and Frank J. Franzak // *International Journal of Business Innovation and Research*, 2009 — Vol. 3, No.3. — pp. 232—251

6. Heizer Jay *Operations Management: Flexible Version* / Jay Heizer / Pearson: College Div, 2011. — 696 p.

7. *Stigler George J.* The organization of industry. — Chicago: The University of Chicago Press, 1983 — 412 p.

Стаття надійшла до редакції 21.09.2010

УДК 658.512

С. С. Данильченко,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІРМИ ЗА КРИТЕРІЄМ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто необхідність застосування в управлінській діяльності підприємств концепції економічної доданої вартості. Приведена укрупнена класифікація видів вартості підприємства залежно від зацікавлених сторін підприємницької діяльності. Проаналізована методика розрахунку економічної доданої вартості. Запропоновано нові можливості застосування результату визначення економічної доданої вартості різними учасниками підприємницької діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: вартісний менеджмент, економічна додана вартість, учасники підприємницької діяльності.

АННОТАЦИЯ. У статье рассмотрена необходимость применения в управленческой деятельности предприятий концепции экономической добавленной стоимости. Приведена укрупненная классификация видов стоимости предприятия в зависимости от заинтересованных сторон предпринимательской деятельности. Проведен анализ методики расчета экономической добавленной стоимости. Предложены новые возможности применения результатов расчета добавленной стоимости от требований стейкхолдеров.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: менеджмент ориентированный на стоимость, экономическая добавленная стоимость, участники предпринимательской деятельности.

SUMMARY. The necessity of application in the management of enterprise concept of economic value added. Large-sized classification of types of