

Пюро Б.І.

магістр,

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Національного університету харчових технологій

Шірінян Л.В.

доктор економічних наук, професор,

Національний університет харчових технологій

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті здійснено систематизацію наукових доробок у сфері управління активами на підприємстві, визначено роль і місце стратегії управління активами у загальній системі управління активами, яке є важливим складником фінансового менеджменту на сучасних підприємствах. Висвітлено зміст стратегії управління активами, типи стратегій за функціональним призначенням, а також сформульовано етапи розроблення стратегії управління активами, особливості реалізації на підприємстві та критерії оцінки досягнутих результатів.

Ключові слова: активи, стратегія, управління активами, фінансовий менеджмент, система управління, капітал, ефективність.

Вступ. Ефективність діяльності підприємства багато у чому зумовлена правильним формуванням складу і структури його активів. Насамперед формування та посилення конкурентного статусу підприємства, випуск якісної продукції прямо пов'язані з раціональним використанням і розвитком його активів. Тому управління активами є одним із найбільш значимих функціональних напрямів менеджменту підприємства, входить до системи фінансового управління, яка тісно взаємодіє з такими підсистемами, як управління виробничо-збутовою діяльністю (операційний менеджмент) та управління інноваційною діяльністю (інноваційний менеджмент). Існуюча практика управління активами на більшості підприємств України характеризується обмеженістю поглядів на активи як такі, їх життєвий цикл, а також на роль і значення стратегічного підходу до управління активами, що визначає актуальність проблематики даного дослідження.

Аналіз останніх наукових досліджень. На сучасному етапі теоретико-методологічні аспекти стратегій управління активами на підприємствах та в організаціях досліджуються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема: І.О. Бланка [2], Ю.Ф. Бріггема [3], М.С. Ерхардта [3], В.В. Ковальнової [5], І.О. Репіної [6], Г.В. Ситник [2], С.С. Степанчук [8] та ін.

Мета статті полягає у систематизації наукових підходів до розуміння сутності та формування стратегії управління активами на сучасних підприємствах.

Викладення основного матеріалу. Активи являють собою економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей (передусім оборотних коштів та основних засобів), використовуваних у господарській діяльності з метою отримання прибутку. Більшість сучасних науковців [2; 5; 7] під управлінням активами розуміє діяльність підприємства, спрямовану на досягнення поставлених цілей шляхом раціональ-

ного використання наявних ресурсів із використанням принципів і методів економічного механізму управління. Так, І.О. Бланк зазначає: «Управління активами підприємства являє собою систему принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з їх формуванням, ефективним використанням у різних видах діяльності підприємства й організацією їх обороту» [2, с. 269].

Головна мета управління активами нерозривно пов'язана з головною ціллю фінансового управління у цілому, яку сучасна економічна теорія визначає як забезпечення максимізації добробуту власників підприємства, що отримує конкретне вираження у максимізації ринкової вартості підприємства [13, с. 98]. Така ціль дає змогу враховувати чинники часу, доходності і ризику, інтереси власників підприємства. Отже, забезпечення максимізації добробуту власників у поточному та перспективному періодах застосовано як головну мету й до управління активами, яке на сучасному етапі повинно бути побудоване на принципах стратегічного управління.

У зарубіжній господарській практиці управління активами є розвинутою сферою, що має власну теоретичну основу, витоки якої простежуються ще з ХІХ ст. (табл. 1).

У сучасних ринкових реаліях не може бути єдиної чи універсальної стратегії управління активами для всіх господарюючих суб'єктів. Оскільки будь-яке підприємство є унікальним, розроблення та реалізація стратегії теж повинні являти собою відмінний від усіх інших підприємств управлінський процес. Бізнес-стратегія у цілому та стратегія управління активами зокрема залежать від різноманітних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що можуть здійснювати на підприємство конструктивну чи деструктивну дію, тому будь-яка стратегія підприємства залежить

Еволюція теорії і практики управління активами

Управлінська концепція	Короткий зміст (по відношенню до активів)	Пріоритетні активи (домінанти)
1	2	3
Управління виробництвом (XIX ст.)	Основні управлінські акценти – на виробництво, а отже, на операційні активи підприємства. Рішення по активах орієнтувалися на дотримання технологій виробництва, збільшення продуктивності активів, економію на експлуатації машин і механізмів, пошук дешевих джерел сировини та матеріалів	Матеріальні активи
Управління підприємством як закритою системою (20-ті роки XX ст.)	Формування функціональних підсистем (фінанси, виробництво, збут, кадри). Підвищення значимості грошей, цінних паперів. Ускладнення рішень у сфері управління активами, поява концепцій, пов'язаних із здійсненням інвестицій в активи, їх фінансуванням та забезпеченням розширеного відтворення	Перенесення акцентів на фінансові активи
Управління бізнесом як відкритою системою (після Другої світової війни)	Формування активів, конкурентоспроможних у ринковому середовищі за складом і структурою. Упровадження стратегічних рішень в управління бізнесом у цілому й активами зокрема для підвищення адаптаційних можливостей підприємства в мінливому зовнішньому середовищі. Підвищення ролі інформації у прийнятті управлінських рішень	Акцент на нематеріальних активах, людському капіталі, правах на інтелектуальну власність
Ідеологія вартісного управління (60–80-ті роки XX ст.)	Підвищення корпоративної вартості. Створення довгострокових стратегій розвитку, включаючи стратегії формування й управління активами. Удосконалення обліку та звітності щодо активів. Підвищення фінансової прозорості	Нарощування сукупних активів
Концепція капіталізації (друга половина XX ст.)	Зростання ролі і значення довгострокового капіталу, який представлений в активах балансу необоротними активами, а в пасивах – власним капіталом та довгостроковими зобов'язаннями і забезпеченнями. Нарощування активів довгострокового характеру	Нарощування необоротних активів передусім за рахунок нематеріальних активів, включаючи бренд
Концепція економічного росту (друга половина XX ст. – початок XXI ст.)	Макроекономічний ріст за рахунок зростання економічних агентів	Ріст чинників виробництва в поєднанні з трансферами ззовні (інноваційних, освітніх, соціальних та інших детермінантів росту)

Джерело: складено авторами на основі [6; 7]

Таблиця 2

Визначення стратегії в різні історичні періоди [4]

Визначення	Автор	Основний підхід
Стратегія – це визначення основних довготермінових цілей та завдань підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	А. Чандлер [12]	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування стратегії
Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану	А. Томпсон [10]	Стратегія одночасно є креативною (попереджуючою) і реактивною (адаптивною)
За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності	І. Ансофф [1]	Під час розроблення стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду різного їх впливу на процеси управління в організації
Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер [6]	Основне завдання стратегії полягає у досягненні організації довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу

від його ринкової позиції, особливостей та етапів розвитку, поведінки конкурентів, типу і стану галузі, сегменту ринку. Також управління активами неминуче диференціюється залежно від системи цілепокладання

ресурсного потенціалу підприємства, придатних для менеджменту способів досягнення цілей. А це зумовлює існування багатьох стратегій управління активами підприємства.

Аналіз значного обсягу наукової літератури дає підстави для висновку, що не існує єдиного простого визначення стратегії управління активами, а саме тлумачення поняття «стратегія» залежить від різних теоретико-методологічних підходів і конкретної позиції, з якої розглядається цей процес.

Проведена нами систематизація літературних джерел [3; 6; 7; 9] дає змогу визначити стратегію управління активами як сукупність довгострокових цілей та поведінки в управлінському процесі, орієнтованому на підтримку конкурентоспроможного рівня прибутку, достатнього розміру активів та капіталу для ведення фінансово-господарської діяльності суб'єктами господарювання.

Ефективне управління активами залежить від структури капіталу підприємства, оскільки це безпосередньо впливає на норму прибутку. Наприклад, якщо підприємство має високу частку боргових виплат, то можливі значні труднощі в пошуку додаткових капіталів.

Місце стратегії у системі управління активами підприємства подамо графічно (рис. 1).

В управлінні активами стратегії найчастіше розрізняють за функціональною ознакою:

1. Стратегія реструктуризації активів передбачає зміни в структурі основного й оборотного капіталу для приведення його у відповідність із вимогами ринку чи розробленою стратегією розвитку підприємства.

На практиці ця стратегія реалізується шляхом перебудови, перетворення й удосконалення складу активів та функцій управління ними. У деяких випадках стратегія реструктуризації активів застосовується як захід post-offer-захисту від ворожого поглинання і реалізується у цьому разі шляхом виведення привабливих активів або через придбання активів, які створюють антимонопольні проблеми потенційному агресору.

2. Стратегія нарощування вартості активів – реалізується у рамках концепції вартісного управління та передбачає кількісне збільшення контрольованих активів шляхом органічного росту (через внутрішнє інвестування), а також посередництвом зовнішніх трансакцій, що називаються у міжнародній практиці M&A (Mergers & Acquisitions – злиття і поглинання). Злиття та поглинання – загальна назва угод, які об'єднує передача корпоративного контролю в усіх формах, включаючи купівлю й обмін активами, їх придбання, поглинання.

3. Стратегія капіталізації активів – реалізується у рамках концепції капіталізації й орієнтується на абсолютне і відносне збільшення у структурі майнового комплексу довгострокового капіталу – активів довгострокового характеру, покритих довгостроковими джерелами фінансування. Довгострокові активи, або необоротні активи, є найпривабливішим забезпеченням у будь-яких фінансових трансакціях та найбільш



Рис. 1. Стратегія управління активами в системі управління активами підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [7; 11]

значимими складником реального майна компанії. За інших рівних умов їх нарощування дає змогу зміцнити фінансову стійкість, підвищити кредитоспроможність та інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання.

4. Стратегія консолідації активів – передбачає об'єднання активів вертикально інтегрованої структури, наприклад для виходу на IPO (Initial Public Offering) – первинне розміщення акцій на продаж широкому колу осіб. Мета цієї стратегії та IPO – отримання справедливої ринкової оцінки компанії, залучення додаткових грошових коштів для розвитку бізнесу, можливість отримання дешевших кредитів, відсутність зобов'язань стосовно залучених грошей і можливостей тиску кредиторів на компанію, підвищення іміджу та популярності компанії.

5. Стратегія диверсифікації активів – розширення контролю над різнопрофільними активами для генерування доходів (організаційна диверсифікація) або мінімізації ризиків (інвестиційна диверсифікація). Організаційна диверсифікація може реалізовуватися по всьому ланцюгу створення цінностей – від постачальників сировини і матеріалів до дистрибуції, а також за межами основної компетенції компанії. У зв'язку із цим розрізняють стратегію центрованої диверсифікації активів (розширення активів за збереження основного профілю), стратегію горизонтальної диверсифікації активів (акумуляція активів технологічно не пов'язаних один з одним), стратегію вертикальної диверсифікації активів (об'єднання активів у рамках вертикальної інтеграції або власна структуризація та вкладення в активи філій і дочірніх підприємств). Інвестиційна диверсифікація зазвичай реалізується на фінансовому ринку за допомогою придбання різних типів акцій. За експертними оцінками, істотне зниження ризиків спостерігається під час покупки понад 15 різних типів акцій за умови, що вони мають низьке значення бета-коефіцієнту [13, с. 99].

Формування стратегії управління активами на підприємстві може здійснюватися шляхом реалізації таких етапів:

1. Аналіз фінансової діяльності підприємства – сприяє усвідомленню і виділенню тих проблем, рішення яких призведе до оздоровлення ситуації.

2. Прогнозування фінансово-економічної ситуації на майбутнє – за результатами ідентифікації проблемних зон та наявних можливостей.

3. Розроблення вимог до фінансового оздоровлення, тобто визначення перспективних заходів, оптимальних варіантів поліпшення фінансово-економічної стійкості підприємства, забезпечення його довгострокового стабільного зростання.

4. Формування безпосередньо стратегії, її цілей, які згодом уточнюються у підцілях і завданнях, планах діяльності.

5. Розроблення напрямів діяльності з управління активами і формулювання ключових положень стратегії, які об'єднуються й упорядковуються, співвідносяться із загальною стратегією управління підприємством.

6. Визначення бажаного результату та критеріїв ефективності його досягнення. Критерії задаються у вигляді цільових показників, значення яких постійно контролюється. Тобто якісні цільові показники задаються у самих стратегічних планах, а кількісні – у програмі управління активами підприємства [9, с. 110].

Результатом і критеріями реалізації стратегії у сфері управління активами можуть стати такі характеристики, як: своєчасні розрахунки з постачальниками і кредиторами; вчасна сплата податків; поповнення обігових коштів; освоєння випуску нової продукції, що має стійкий та платоспроможний попит на ринку. Стратегія повинна сприяти підвищенню ефективності управління активами на підприємстві у цілому, що визначається такими аспектами:

1) первинне поліпшення управління активами, яке забезпечить підвищення платоспроможності шляхом можливої реструктуризації заборгованості і мобілізації внутрішніх резервів підприємства;

2) подальше поліпшення управління активами, пов'язане з підвищенням ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства через розвиток виробничої бази, технологічного процесу, ринків збуту, залучення додаткового зовнішнього фінансування.

Висновки. Отже, забезпечення високої ефективності управління активами на сучасних підприємствах у довгостроковому періоді передбачає розроблення стратегії управління активами. Стратегією управління активами підприємства є сукупність довгострокових цілей та логіки поведінки в управлінському процесі, орієнтованому на підтримку конкурентоспроможного рівня прибутку на активи і капітал. Стратегії управління активами розрізняють за їх функціональним призначенням (стратегія реструктуризації активів, стратегія нарощування вартості активів, стратегія капіталізації активів, стратегія консолідація активів та стратегія диверсифікації активів). Формування стратегії управління активами на підприємстві здійснюється шляхом реалізації послідовних етапів. Ефективна стратегія управління активами за рахунок збільшення прибутку створює додаткові можливості для самофінансування економічного росту підприємства і скорочення залучення кредитних ресурсів в умовах макроекономічної нестабільності, що визначає основну цінність її реалізації у загальній системі управління активами.

Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. С. 157–159.
2. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств: підручник. К.: КНТЕУ, 2012. 780 с.
3. Бригхэм Ю.Ф., Эрхардт М.С. Финансовый менеджмент: пособ.; 12-е изд. СПб.: Питер, 2014. 960 с.
4. Грушина А. Концептуальні підходи до визначення сутності стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 1. С. 70–81.
5. Ковалев В. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели. М.: Проспект, 2015. 992 с.
6. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. 144 p.
7. Рєпіна І.М. Управління активами підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2014. 33 с.
8. Смирнова Н.В. Концептуальні основи стратегічного управління активами організації. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2013. № 8. С. 156–162.
9. Стратегія управління фінансовою діяльністю: підручник / С.С. Степанчук, В.В. Петрушевська, С.С. Настюк. Донецьк: Ноулідж, 2014. 251 с.
10. Thompson A. Strategic Management: Concept and Cases. Plano, Texas: University of Alabama, Business Publication, 1978. 112 p.
11. Червона О.Ю., Урба С.І. Фінансова стратегія в системі управління активами підприємства за кризових умов господарювання. Соц.-екон. пробл. сучас. періоду України. Управління активами регіону на основі їх капіталізації. 2009. Вип. 3. С. 183–190.
12. Schendel D., Hatten K. Business Policy of Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, 1972. 57 p.
13. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: посіб. К.: Ліра, 2015. 301 с.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье осуществлена систематизация научных разработок в сфере управления активами на предприятии, определены роль и место стратегии управления активами в общей системе управления активами, которое является важной составляющей финансового менеджмента на современных предприятиях. Освещены содержание стратегии управления активами, типы стратегий по функциональному назначению, а также сформулированы этапы разработки стратегии управления активами, особенности реализации на предприятии и критерии оценки достигнутых результатов.

Ключевые слова: *активы, стратегия, управление активами, финансовый менеджмент, система управления, капитал, эффективность.*

STRATEGY OF MANAGEMENT OF ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

The article deals with the systematization of scientific achievements in the field of asset management at the enterprise, the role and place of asset management strategy in the general asset management system is defined, which is an important component of financial management at modern enterprises. The contents of the strategy of asset management, types of strategies for functional purpose are highlighted, as well as stages of asset management strategy development, peculiarities of implementation at the enterprise and criteria for evaluating the achieved results are formulated.

Key words: *assets, strategy, asset management, financial management, management system, capital, efficiency.*