

18. Putsentejlo, P.R. (2007). *Ekonomika i orhanizatsiia turystychno-hotel'noho pidprijemnytstva* [Economy and organization of tourist and hotel tourism], Kyiv, 344 c. (in Ukr.).
19. Vytraty [Costs] (1999). P(S)BO 16. Order from 12<sup>th</sup> December 1999, No. 628. Kyiv [el.resurs] Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> [dostupno 19 hrudnia 2019] (in Ukr.).
20. Dokhid [Income] (1999). P(S)BO 15. Order from 11<sup>th</sup> November 1999, No. 290. Kyiv [el.resurs] Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> [dostupno 18 hrudnia 2019] (in Ukr.).
21. Kurkina, K.A. (2012). *Osobennosti buhgalters'kogo ucheta i nalogooblozhenija* [Features of accounting and taxation], Moskva, Vershina, 240 c. (in Russ.).
22. Sl'ozko, T.M. (2013). *Bukhhalters'kyj oblik v umovakh instytutysijnykh peretvoren': teoriia i praktyka* [Accounting in Institutional Transformation: Theory and Practice], Kyiv, 304 c. (in Ukr.).
23. Mal's'ka, M.P., Pandiak, I.H. (2012). *Hotel'nyj biznes : teoriia ta praktyka* [Hotel business: theory and practice], Kyiv, 472 c. (in Ukr.).

УДК 338.242

JEL Classification: M11, M4

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2019-3.75-4.76.17>

**Н.В. Скрипник**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0003-2180-5863>

**М.Є. Скрипник**, к.е.н.,

<https://orcid.org/0000-0003-3597-6188>

**І.О. Бурак**, к.е.н.,

<https://orcid.org/0000-0002-3372-2371>

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

**ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА:  
УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

*Анотація*

Статтю присвячено проблемі формування фінансової політики управління структурою активів підприємства на основі сформульованої стратегії. Автором розглянуті умови формування оптимальної структури активів підприємства на основі функціональної моделі оптимізації капіталу господарюючого суб'єкта в умовах кризової ситуації, що склалася на

ринку. Доведено взаємозв'язок структури капіталу і структури активів. Тобто оптимізуючи структуру капіталу, ми одночасно оптимізуємо структуру активів відповідно до цілей і завдань, що стоять перед підприємством. Визначено, що грамотне управління активами дозволить зробити обґрунтованим вибір керівництва щодо їх складу.

Ключові слова: активи, капітал, оборотні активи, зобов'язання, власний капітал.

**Nataliia Skrynyk**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-2180-5863>

**Mykola Skrynyk**, Candidate of Economic Sciences,

<https://orcid.org/0000-0003-3597-6188>

**Inna Burak**, Candidate of Economic Sciences,

<https://orcid.org/0000-0002-3372-2371>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE, Chernivtsi

### **MANAGEMENT OF ASSETS STRUCTURE OPTIMIZATION AT ENTERPRISE**

#### *Summary*

The article is devoted to the issue of financial assets policy creation and management at the enterprise on the basis of the formulated strategy. The problem of formation, use and management of assets at the enterprise was investigated by many foreign and domestic scientists. However, at the current stage of Ukrainian economy development, there is an urgent need to identify more effective ways of assets management at the enterprise to ensure their stable development. The Majority of modern scholars in this field sees the activities of the enterprise as actions aimed at achieving financial goals through the rational use of available resources using the principles and methods of economic analysis.

The author has analysed the conditions which are favorable for the creation of optimal assets structure at the enterprise based on the model of functional optimization of the economic entity in the conditions of the crisis in the market. The relationship between capital structure and asset structure has been proved. That is, by optimizing the capital structure, we simultaneously optimize the structure of assets according to the goals and objectives of the enterprise.

It has been justified that sound management of assets will help make a reasonable choice of company's head executives. If one chooses a strategy to increase the assets of the company, he or she also needs to make an estimate of how to attract new funds to reduce costs, and determine the added value of capital investments. It is defined that results of the analysis on the structure of assets make it possible to clarify the choice of policies. This will help optimize economic entity's capital structure, thereby advancing the management of the structure of assets on the basis of the chosen strategy of enterprise development. Rationality in asset management is the most important task. It makes achieving efficiency and profitability of business easier. Therefore, for the profitability of the production cycle, you can only bring the amount of working capital into the financial process that should be used and only for the required minimum period of

time. Hereby, asset structure management should be based on the analysis of factors of both the external and internal environment of the enterprise, specifying the selected strategic areas.

*Keywords:* assets, capital, current assets, liabilities, equity.

**Постановка проблеми.** Практика діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, так чи інакше, пов'язана з координацією раціонального використання активів. Головним стимулом в управлінні активами є отримання прибутку шляхом ефективного їх використання. Цього можна досягти за допомогою оптимізації активів та скорочення пасивних статей балансу, за рахунок зменшення банківських кредитів, кредиторської заборгованості, зобов'язань перед бюджетом тощо. Сучасна ринкова ситуація ставить свої вимоги до підприємств. Це потребує оперативних змін щодо політики управління в залежності від зовнішніх факторів, щоб утримати свої позиції на ринку. Це, відповідно, викликає необхідність вдосконалення методів системи управління підприємством і одного з його напрямків - управління величиною і структурою активів.

У зв'язку з цим виникає потреба у вирішенні проблеми формування фінансової політики управління структурою активів виробничого підприємства на основі сформульованої стратегії, що є вкрай актуальним в сучасних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування, використання та управління активами підприємства досліджували такі зарубіжні вчені як: І. Ансофф, Б. Вілсон, Р. Дайнес, Р. Кларк, Ф. Котлер, С. Маєрс, С. Надаулд, М. Портер, Г. Савицька, А. Томпсон, а також вітчизняні науковці: І. Бланк, В. Геєць, А. Гончарова, С. Мочерний, С. Покропивний, Д. Ротар, Н. Чебанова та інші. Однак на сучасній стадії розвитку української економіки, існує нагальна потреба у формуванні більш ефективних методів управління активами підприємств, що буде забезпечувати їх стабільний розвиток. Більшість сучасних вчених в частині управління активами розуміють діяльність підприємства, спрямовану на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів із застосуванням принципів і методів економічного механізму управління. Зокрема, І.А. Бланк під управлінням активами розуміє «... систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з їх формуванням, ефективним використанням в різних видах діяльності підприємства і організацією їх обороту» [1].

Можна зробити висновок про взаємозв'язок структури капіталу і структури активів. Тобто оптимізуючи структуру капіталу, ми одночасно оптимізуємо структуру активів відповідно до цілей і завдань, що стоять перед підприємством. Дана точка зору збігається з думкою сучасних вчених, зокрема, С. К. Маєрс зазначає: «Оптимізація структури капіталу – це безперервний процес адаптації до змін економічної ситуації, податкового законодавства, конкуренції. Рішення про вибір структури капіталу не можна приймати ізольовано. Воно повинно бути частиною обґрунтованої стратегії фінансування, в якій враховуються ринкова позиція компанії, майбутні інвестиційні можливості, очікувані грошові потоки, фінансова політика і потреба у фінансуванні» [6].

**Цілі та завдання статті. Метою написання статті** є обґрунтування шляхів формування ефективної політики управління структурою активів підприємства з метою їх оптимізації. Досягнення цієї мети зумовило необхідність розв'язання **таких завдань**:

- розкрити економічну природу управління та складу активів підприємства;
- проаналізувати взаємозв'язок між структурою активів та пасивів підприємства;
- обґрунтувати функціональну модель оптимізації структури активів підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Активи динамічні за своєю природою і в процесі функціонування як величина активів, так і їх структура змінюються. Управління структурою активів є вирішальним фактором ефективного управління підприємством і передбачає аналіз таких аспектів:

- 1) визначення оптимальних обсягів виробництва, структури доходів і витрат;
- 2) визначення джерел фінансування за величиною, складом і структурою.

Між активами підприємства і джерелами їх формування існують певні співвідношення. Згідно з правилами фінансового менеджменту передбачається, що оборотні активи фінансуються за рахунок короткострокових джерел, а необоротні кошти – за рахунок власного капіталу або довгострокових зобов'язань. З огляду на те, що вартість залучення капіталу визначається його видом:

- короткострокові зобов'язання – це залучені позикові кошти і поточна заборгованість підприємства. У певному сенсі безкоштовним джерелом є постачальники засобів, замовники та інші кредитори;

- довгострокові зобов'язання – це залучені позикові кошти на термін понад рік;

- власний капітал – це умовний термін, що означає частку власників у фінансуванні загальної суми активів підприємства. Платне джерело – оплата у вигляді дивідендів, постачальниками засобів виступають власники [4, с. 87]. На основі вище зазначеного можна сформулювати наступну систему співвідношення між складом активів та завданням управління ними (рис. 1).



*Рис. 1. Система управління активами підприємства*

**Джерело:** розроблено авторами

Матрицю з управління активами можна представити як систему, що складається як мінімум з чотирьох частин загального, і кожна її частина розвиває наступну, дозволяючи розвиватися підприємству в цілому. Для скорочення ризиків в управлінні ліквідними поточними активами необхідно правильно прийняти рішення про використання та раціональне застосування цих активів.

Ефективність споживання оборотного капіталу залежить від його найбільш повного залучення в процес виробництва, що дозволить отримувати віддачу у вигляді придбання засобів виробництва, як за власні

кошти, так і в кредит. Це в свою чергу дає можливість скорочувати пасивну частину балансу, кредиторську заборгованість. Якісне прогнозування матеріальних витрат на майбутнє виробництво дасть можливість уникнути збільшення складських запасів, а дослідження потреб ринку, і так само система «Оплата - доставка» збільшить прибутковість споживання. Відстеження дебіторської заборгованості дозволить скоротити кредиторську. Ефективність виробничої стадії цілком залежить від раціональності другої стадії, але і контроль виробництва дає результати. Використання новітньої технології, яка дозволить заощадити, дає додаткові можливості, скорочуючи втрати і брак. Тому пріоритетним завданням управління необоротними активами є своєчасне прогнозування формування рівня інтенсифікації виробничого процесу, оптимальне співвідношення амортизаційної політики і виробничої діяльності підприємства. Підставою для цього є аналітичний прогноз розрахунків за складом і динамікою активів, станом і ступенем їх зношеності, рівнем раціональності використання та оновлення [7, 8]. Грамотне управління активами дозволить зробити обґрунтованим вибір керівництва. Якщо вибрати стратегію щодо збільшення активів підприємства, необхідно зробити прогнозний розрахунок, на скільки залучення нових засобів скоротить витрати і визначити додаткову вартість вкладень капіталу та час їх окупності. Цей моніторинг дозволить спрогнозувати отримання прибутку тільки через певний період часу, якщо такий варіант не підходить для господарюючого суб'єкта, то необхідно вибрати варіант фінансової стратегії скорочення пасивів. Зниження податкового тягаря, кредиторської заборгованості, в тому числі перед банківськими структурами, дозволить також визначити шлях поліпшення фінансового становища. Законодавче зниження сплати податків і зборів шляхом вибору оптимальної системи оподаткування, наприклад, шляхом зміни загальної системи на спрощену, якщо це не суперечить Податковому кодексу, знизить виплати і зменшить витратну частину. Як стратегію можна обрати зниження залежності від позик шляхом моніторингу найменших кредитних ставок банків, періодів погашення [9].

Отже, далі наведемо модель управління структурою активів на основі «функціональної моделі оптимізації вибору політики управління структурою капіталу», розробленої на основі досліджень

А. І. Гончарової, Д. А. Ротар, Р. Г. Кларка, Б. Д. Вілсона, Р. Х. Дайнеса, С. Д. Надаулда [2, 3, 5] (рис. 2).

Фінансова політика розвитку діючого підприємства			
Синергія капіталів <b>1</b>	Продаж непрофільних активів	Лістинг акцій	Передача майна в оренду
Приєднання до фінансово-промислової групи	Збільшення капіталу підприємства <b>2</b>	Концентрація <b>А</b> збутових фінансових потоків у власній регіональній мережі	Технологічні інновації <b>Б</b>
Перетворення підприємства в іншу організаційно-правову форму	Злиття капіталів <b>Г</b> ←	Зменшення капіталу підприємства <b>3</b>	Фінансовий лізинг <b>В</b>
Продаж підприємства як єдиного комплексу	Розподіл майна на 2 та більше підприємств <b>Д</b>	Виділення з діючого підприємства 2-х та більше <b>Е</b>	Дроблення капіталу <b>4</b>
Фінансова політика формування нових підприємств			

Рис. 2. Функціональна модель оптимізації структури капіталу підприємства

**Джерело:** розроблено на основі [2, 3, 5]

Дана модель містить в собі фінансові інструменти, механізми внутрішньої та зовнішньої структурної оптимізації капіталу та фінансової політики. На основі сформульованої стратегії розвитку підприємства, розробленої на підставі обґрунтованої стратегії фінансування, в якій враховуються ринкова позиція компанії, майбутні інвестиційні можливості, очікувані грошові потоки, фінансова політика і потреба у фінансуванні (SWOT-аналіз) або іншої концепції, проводиться розробка стратегії розвитку підприємства. Вибір фінансової політики відповідно до розробленої стратегії розвитку підприємства здійснюється у два етапи.

На першому етапі вибираємо одну з чотирьох фінансових політик, розташованих по діагоналі матриці, кожна з яких передбачає вибір основного напрямку фінансової політики зміни структури підприємства:

1) принципове рішення про об'єднання даного підприємства з іншими, більш потужними компаніями (синергія капіталів);

2) збільшення капіталу підприємства є також перспективним напрямком фінансової політики;

3) зменшення капіталу підприємства в процесі оптимізації структури для усунення зайвого майнового тягаря;

4) дроблення капіталу підприємства, як вимушений захід, сприяє фінансовому оздоровленню і подальшому розвитку господарюючого суб'єкта по частинах.

## ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ

На другому етапі для обраного напрямку визначаємо набір фінансово-господарських інструментів, що забезпечують формування нових підприємств. Шість фінансово-господарських інструментів, що забезпечують формування нових підприємств, розташовані нижче головної діагоналі матриці:

1) приєднання до фінансово-промислової групи;

2) злиття капіталів двох і більше підприємств;

3) виділення з діючого двох і більше підприємств - міра ефективна для відновлення платоспроможності господарюючого суб'єкта в силу «відсікання» фінансово проблемної його частини, але найчастіше - за рахунок інтересів держави як одержувача податків або власника;

4) перетворення підприємства в іншу організаційно-правову форму;

5) поділ майна на два і більше підприємства;

6) продаж підприємства як єдиного майнового комплексу.

Інші шість фінансово-господарських інструментів, що забезпечують розвиток діючого підприємства, розташовані вище головної діагоналі матриці:

1) продаж непрофільних активів і допоміжних виробництв;

2) концентрація фінансово-збутових потоків через власну територіальну мережу;

3) фінансовий лізинг дає суттєву економію фінансового потоку на тривалу перспективу;

4) лістинг акцій;

5) фінансові механізми технологічних інновацій сприяють економії;

6) передача в оренду майна.

Отже, необхідно обрати з шести фінансово-господарських інструментів, які розташовані вище і нижче діагоналі, ті, які відповідають фінансовій політиці підприємства. Наприклад, якщо обрано напрямок збільшення капіталу підприємства (позиція 2) в частині формування нових підприємств, то вибирається політика з шести, розташованих нижче діагоналі матриці. Якщо буде продовжена стратегія розвитку підприємства, тоді вибирається політика з шести варіантів, розташованих вище діагоналі матриці.

Для оптимізації структури капіталу в умовах кризи вибираємо основний напрямок фінансової політики, спрямованої на зменшення капіталу



підприємства. При цьому фінансова політика, спрямована на розвиток діючого підприємства, передбачає три напрямки, розташованих вище діагоналі (див. рис. 2):

А - концентрація збутових фінансових потоків у власній регіональній мережі в умовах фінансової кризи ускладнена і пов'язана з високими процентними ставками кредитування і зменшенням доходів населення;

Б - технологічні інновації неможливі через високі відсоткові ставки за кредитними лініями для підприємств;

В - фінансовий лізинг неможливий через спад попиту на ринку нерухомості.

Фінансова політика, спрямована на формування нових підприємств, передбачає три напрями, розташованих нижче діагоналі:

Г - злиття капіталів двох і більше підприємств дозволить консолідувати і наростити фінансові потоки, усуне дублювання продукції на ринку, розширить перспективи технологічного розвитку;

Д - поділ майна на 2 і більше підприємства - міра прагматична, але небажана;

Е - виділення з діючих 2-х і більше підприємств - міра ефективна для господарюючого суб'єкта в силу «відсікання» фінансово проблемної його частини, найчастіше - за рахунок інтересів держави як одержувача податків або власника.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок** у даному напрямку. На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що результати аналізу структури активів дозволяють уточнити вибір політики оптимізації структури капіталу господарюючого суб'єкта, тим самим оптимізувати управління структурою активів на підставі обраної стратегії розвитку підприємства. Раціональність в управлінні активами - найважливіше завдання керівництва, яка дозволить домогтися ефективності і прибутковості бізнесу. Тому для рентабельності виробничого циклу можна вводити в фінансовий процес тільки той обсяг оборотних коштів, який слід використовувати і на необхідний мінімальний період часу. Отже, перспективами подальших досліджень управління структурою активів є поглиблений аналіз чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, які дозволять максимально ефективно обрати стратегічні напрямки його розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Бланк І А. Управління активами і капіталом підприємства. Київ .: Ніка-Центр, Ельга, 2009 - 448 с.
2. Гончарова А.І. Відновлення платоспроможності підприємства: модель оздоровлення фінансів / А.І. Гончарова // Фінанси. – 2014. – № 8. – С. 68-78.
3. Ротар Д. А. Ключові особливості стратегічного управління активами підприємств та шляхи його удосконалення / Д. А. Ротар // Економічні науки. - З. Фінансові відносини. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/3\\_87197.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/3_87197.doc.htm)
4. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. - 9-е изд., испр. - Минск : Новое знание, 2004. - 640 с.
5. Clarke R. G. Strategic financial management / R. G. Clarke, B. D. Wilson, R. H. Daines, S. D. Nadauld. - Homewood : Irwin, 1998. - Vol. 9. - 240 p.
6. Myers, S.C. The Search for Optimal Capital Structure / SC Myers // Financial Strategy Adding Stakeholder Value. Ed Rutterford J .: John Wiley and Sons. - 1998.
7. Ross S. Corporate finance / S. Ross, R. Westerfield, J. Jaffe. - 4-th ed. - Boston etc. : Irwin; McGraw-Hill, 1996. - Vol. 24. - 899 p.
8. Schall L. D. Introduction to financial management / L. D. Schall, Ch. W. Haley, B. Schachter. - 2-nd canadian ed. - Toronto etc. : McGraw-Hill Ryerson, 1987. - Vol. 17. – 726 p.
9. Siue M. Characteristics of the formation of working capital management policy providing production and sales process / M. Siue, Z. A. Dikaya // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. - 2015. - № 2 (216). - P. 126-132.

**References:**

1. Blank, I. A. (2009). *Upravlinnia aktyvamy i kapitalom pidpriemstva* [Management of assets and capital of the enterprise]. Kiev: Elga, Nika-Tsentr, 248 c. (in Russ).
2. Goncharova, A.I. (2014). Restoration of the solvency of the enterprise: a model of financial rehabilitation. *Finansy [Finance]*, vol. 8, pp. 68–78 (in Ukr).
3. Rotar, D. A. (2011). *Kliuchovi osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia aktyvamy pidpriemstv ta shliakhy johu udoskonalennia* [Key features of strategic management of enterprise assets and ways to improve it], available at: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/3\\_87197.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/3_87197.doc.htm) (in Ukr.).
4. Savitskaya, G. V. (2004). *Ekonomicheskii analiz* [Economic analysis]. Minsk: Novoe znanie, 640 c. (in Russ).
5. Clarke, R. G., Wilson, B. D., Daines, R. H., Nadauld, S. D. (1998). *Strategic financial management*. Homewood: Irwin, Vol. 9.
6. Myers, S.C. (1998). *The Search for Optimal Capital Structure*. Financial Strategy Adding Stakeholder Value. Ed Rutterford J.: John Wiley and Sons.
7. Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (1996). *Corporate finance*. Boston etc.: Irwin; McGraw-Hill. Vol. 24.
8. Schall, L. D., Haley, Ch. W., Schachter, B. (1987). *Introduction to financial management*. Toronto etc.: McGrawHill Ryerson, Vol. 17, 726 p.
9. Siue, M., Dikaya, Z. A. (2015). Characteristics of the formation of working capital management policy providing production and sales process. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2 (216). pp. 126-132.