

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.94](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.94)

УДК 658.152

*Т. Г. Мостенська,
к. е. н., доцент кафедри аграрного менеджменту,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: 0000-0001-6962-2463*

*О. А. Ковтун,
к. е. н., доцент, доцент кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів та природокористування України
ORCID: 0000-0003-2142-928X*

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*T. Mostenska
PhD in Economics, Department of Agrarian Management,
Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, Ukraine
O. Kovtun,*

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department Administrative Management and Foreign Economic Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

THEORETICAL APPROACHES TO MANAGEMENT OF FIXED ASSETS OF THE ENTERPRISE

Інтенсифікація процесу виробництва та підвищення ефективності діяльності підприємств залежить, у тому числі, й від управління основними засобами. Якість управління основними засобами можна підвищити за рахунок використання в процесі управління обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на знанні теоретичних підходів до здійснення управління. В статті розглянуто функції, підходи та інструменти управління основними засобами.

Реалізація управління основними засобами передбачає здійснення як базових, так і специфічних функцій, що характеризують об'єкт управління. Авторами запропоновано розширити підхід до класифікації інструментів управління основними засобами. В статті визначено цілі та завдання управління основними засобами підприємств на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. Реалізація цих завдань дозволить забезпечити досягати головної мети управління основними засобами – підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стійких конкурентних переваг. Підвищити ефективність управлінських дозволяють визначені напрями оцінювання стану управління основними засобами.

The intensification of the production process and the improvement of the efficiency of enterprises' activity depend among other things on management of fixed assets. Fixed assets in the production process ensure efficient use of all types of resources: material, human, financial. The quality of fixed assets management determines the market capabilities of the enterprise, the competitiveness of

products and the level of costs. The quality of management of fixed assets can be improved by using well-grounded management decisions based on knowledge of theoretical approaches to management. The article discusses the functions, approaches and tools of management of fixed assets.

Management of fixed assets involves the use of process, strategic, functional, systemic and situational approaches. The most useful result of management of fixed assets can be achieved by combining the described approaches by obtaining a synergistic effect. Management of fixed assets involves the implementation of both basic (planning, organization, motivation, control) and specific functions that characterize the management object. The authors propose to extend the approach to the classification of tools of management of fixed assets and propose to include the following classification features: response to management situation; focus on the reproduction process; orientation of management decisions. The article defines the goals and objectives of management of fixed assets of enterprises at three levels: strategic, tactical and operational. Defined goals are characterized by interconnectedness and consistency. This approach will allow the implementation of management decisions on the management of fixed assets in terms of their optimality. In accordance to the set goals the tasks that will improve the quality of management of fixed assets are determined. Fulfilling of these tasks ensures achievement of the main goal of management of fixed assets, i.e. increasing of competitiveness of production and providing of sustainable competitive advantages.

The defined directions of assessment of the state of management of fixed assets allow increasing the effectiveness of management actions.

Ключові слова: *основні засоби; управління; підприємство; підходи до управління; функції управління; інструменти управління.*

Key words: *fixed assets; management; enterprise; approaches to management; management functions; management tools.*

Постановка проблеми. Основні засоби за умов їх повного використання дозволяють інтенсифікувати процес виробництва, підвищити ефективність та знизити витрати на виробництво продукції. З огляду на це питання управління основними засобами на підприємствах не втрачають своєї актуальності та знаходяться в центрі уваги як при здійсненні оперативного, так і стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління основними засобами виробництва розглядаються у публікаціях вітчизняних і закордонних науковців. Борисюк І. та Ткаченко І. зауважують, що значення основних виробничих фондів у сучасному промисловому виробництві має стійку тенденцію до зростання, при цьому головною проблемою, яка постає перед менеджерами та власниками, є збереження й оновлення цих фондів [1]. Шегда А. та Пашнюк Л. акцентують увагу на проведенні аналізу вартості, процесів руху основних засобів в хлібопекарній промисловості та впливу структури на ефективність діяльності підприємства [9, с. 12]. В роботі Олійник Є.В. представлена концепція стратегічного управління, завдання стратегічного та тактичного управління відтворенням основних засобів [4]. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Волоська Н.Р. концентрують увагу на визначенні теоретичних аспектів, що характеризують поняття «основні засоби» [2]. Проте існує необхідність представити комплексний підхід до визначення теоретичних засад управління основними засобами підприємств, що дозволить підвищити якість прийняття управлінських рішень та їх обґрунтованість.

Постановка завдання. Ефективне управління основними засобами дозволить підвищити прибутковість підприємства, забезпечити їх максимальну віддачу, створити передумови розвитку виробничого потенціалу та визначити напрями підтримання та розвитку конкурентоспроможності продукції, що випускається. В останні роки коефіцієнт зносу основних засобів в промисловості України демонструє тенденцію до зростання. Це свідчення того, що у більшості промислових підприємств коштів для оновлення основних засобів не вистачає. Основні засоби не лише фізично, а й морально застарівають. З огляду на це все більш актуальними для менеджменту є питання ефективного управління основними засобами та розроблення політики, яка б сприяла інтенсифікації процесів відтворення та оновлення фондів виробничого призначення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виробничий потенціал підприємства визначається якісним складом основних засобів, їх віком, ступенем зносу та темпами, якими відбувається їх оновлення. Основні засоби забезпечують виробничий процес, визначають інноваційність технологій, матеріало- та енергомісткість виробництва, конкурентоспроможність продукції та можливості підприємства щодо розвитку ринку.

Основні засоби виступають одним із основних факторів виробництва. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Волоська Н.Р. наголошують, що основні засоби визначають характер матеріально-технічної бази виробничої сфери на різних етапах її розвитку [2, с. 129].

Такі характеристики основних засобів як технічний рівень, їх якість, ступінь надійності та рівень продуктивності визначають не лише доцільність заміни основних засобів, а й забезпечують конкурентні переваги продукції, структуру виробничих витрат і рівень продуктивності праці. Крім того, ці показники виступають головними вимогами при здійсненні заміни основних засобів.

Своєчасне оновлення основних засобів та підвищення їх технічного рівня створює передумови до збільшення обсягів виробництва, підвищення ефективності виробничої діяльності та забезпечення розвитку підприємства.

Зважаючи на те, що більшість підприємств відчувають нестачу капіталу для проведення реструктуризації, реконструкції, модернізації та оновлення основних засобів, досить актуальним є питання ефективного управління основними засобами.

Шегда А. та Пашнюк Л. зазначають, що зміна вартості основних засобів в абсолютному виразі не завжди є свідченням наявності здійснення реального процесу їх оновлення. На їх думку, зростання вартості основних засобів не завжди виступає свідченням здійснення заміни основних засобів, а може виступати результатом дооцінки основних засобів [9, с.12].

Крім того, накопичення підприємствами морально та фізично застарілого обладнання, уповільнення темпів оновлення виробничих засобів, проблеми нецільового використання амортизації (поповнення оборотного капіталу підприємств), відсутність вираженої інвестиційної та інноваційної політики також вимагають управлінських.

Необхідність здійснення управління основними засобами зумовлюється багатьма причинами, серед яких основними є наступні:

- застаріла технічна база промислових підприємств (ступінь зносу основних засобів промисловості в Україні за даними Державної служби статистики - 66,4 %);
- відставання оснащеності промислових підприємств від темпів науково-технічного прогресу (лише 54,2% із введених в Україні основних засобів – нові);
- втрата конкурентоспроможності продукції промислових підприємств, що провокує падіння обсягів реалізації продукції і скорочення виробництва;
- обмеженість коштів для забезпечення необхідних темпів оновлення основних засобів та формування оптимальної структури основних засобів промислових підприємств тощо.

При управлінні основними засобами використовують такі підходи управління: функціональний, процесний, стратегічний, системний, ситуаційний, інтегрований. Вибір підходу в управлінні основними засобами залежить від багатьох чинників, серед яких найбільш вагомі: розмір підприємства, повноваження менеджера, фаза життєвого циклу підприємства та продукту, що пропонується ринку, сфера діяльності підприємства тощо.

Функціональний підхід в управлінні основними засобами реалізується через виконання класичних функцій управління (планування, організація, мотивування та контроль) та специфічних функцій, які визначаються об'єктом управління – основними засобами.

Управління основними засобами при здійсненні планування передбачає здійснення стратегічного, тактичного і операційного планування, включаючи планування придбання та введення в дію основних засобів, обґрунтування джерел забезпечення відтворювальних процесів, створення належних умов експлуатації основних засобів тощо.

Функція організації передбачає розроблення та здійснення заходів з організації з використання основних засобів: розміщення основних засобів, підготовка та навчання персоналу, ефективне використання основних засобів в часі (інтенсифікація виробничих процесів).

Функція мотивації в управлінні основними засобами забезпечує підвищення зацікавленості персоналу в ефективному використанні основних засобів та мотивацію власників та менеджменту до включення у виробничі процеси інноваційних технологій.

Функція контролю в управлінні основними засобами передбачає забезпечення досягнення встановлених цілей або визначення відхилень фактичного стану від намічених орієнтирів, забезпечення функціонування основних засобів у визначеному режимі із визначеними результатами та розроблення за необхідності коригуючих управлінських впливів.

Процесний підхід будується на забезпеченні ефективності бізнес-процесів через визначення способів, якими можна реалізувати функції управління, послідовності виконання бізнес-процесів та побудови взаємозв'язків між окремими бізнес-процесами [8, с. 71].

Для забезпечення ефективності використання процесного підходу в управлінні основними засобами необхідно забезпечити координування всіх виробничих операцій, що дозволить підвищити продуктивність обладнання, зменшити втрати через концентрацію на результатах як окремих бізнес-процесів, так і на результат діяльності підприємства в цілому. Процесний підхід забезпечує неперервність управління.

Процесне управління розглядається як управління системою, яка складається із пов'язаних компонентів: нормативного забезпечення (регламентів та навчальних матеріалів); учасників процесного управління (власників процесів, бізнес-аналітиків, процесного офісу); інструментарію кращих практик удосконалення бізнес-процесів [7, с. 165].

Стратегічний підхід в управлінні основними засобами визначає довгострокові цілі розвитку через призму стратегічного управління, що дає можливість передбачити зміни зовнішнього середовища та адаптуватись до цих змін. В основі стратегічного підходу управління основними засобами повинні бути покладені принципи комплексності, системності, збалансованості та економічної доцільності.

Системний підхід будується на дослідженні управління основними засобами як системи. Система в цьому разі включає в себе усі складові елементи об'єкту управління і являє собою сукупність цілей, задач, методів і механізмів управління, що дозволяють через вплив на окремі елементи системи підвищити її загальну ефективність.

Системний підхід ґрунтується на розумінні того, що ефективність підприємства (системи) залежить від ефективності його складових (елементів), а не окремих частин, що функціонують із найвищою ефективністю. Таким чином всі елементи системи управління основними засобами повинні будуватись на системі взаємозалежних зв'язків елементів.

Ситуаційний підхід в управлінні підприємствами дозволяє змінювати характеристики системи управління залежно від ситуації, на яку впливає ряд чинників, дія яких різноспрямована. В цих умовах необхідно обрати кращий варіант управлінського рішення, який дозволяє найбільш ефективно адаптуватись до ситуації, що виникла.

При ситуаційному управлінні центральним моментом є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які здійснюють вплив на підприємство в певний конкретний момент часу [5].

Підходи до управління дадуть максимальний корисний результат лише у тому разі, коли в процесі здійснення управлінської діяльності буде відбуватись їх поєднання, інтеграція, яка дозволить системі управління забезпечити більш високу якість управління основними засобами за рахунок синергетичного ефекту.

Підвищення ефективності управління основними засобами може забезпечуватись інструментами як стратегічного, так і тактичного управління. При цьому вибір інструментів, який відповідає певному завданню і на вирішення якого спрямовані управлінські дії, забезпечується відповідністю між інструментом, що використовується, та завданням, що вирішується.

Більшість інструментів менеджменту є структурно-складними системами, які забезпечують різноманітні підсумкові результатами, тоді як процес їх функціонування в реальних умовах підпадає під вплив значної кількості випадкових факторів і відповідних реакцій з боку зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей вплив не завжди забезпечує позитивні результати [3, с. 42]. Тому при виборі інструментів управління необхідно передбачати можливі наслідки їх використання.

Інструменти управління основними засобами авторами пропонується розглядати як сукупність способів, прийомів та засобів управлінського впливу, що забезпечують темпи відтворення відповідно до розвитку НТП, формують оптимальну структуру основних засобів та забезпечують інтенсифікацію виробничих процесів і дозволяють спрямувати ефективно організований процес використання основних засобів на забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції у необхідному обсязі, яка відповідає вимогам ринку за якістю.

Проведений аналіз наукової літератури дає можливість виділи наступні класифікаційні ознаки інструментів управління основними засобами (табл. 1). Такий підхід базується на тому, що основні засоби забезпечують взаємозв'язок між матеріальними активами та персоналом.

Таблиця 1.
Класифікація інструментів управління основними засобами

Класифікаційні ознаки	Інструменти управління
За функціонального спрямованістю	Організаційні Планові Координаційні Контрольні Регулювальні Мотиваційні
За формою впливу	Якісні Кількісні
За ступенем новизни	Адаптивні Стандартні Інноваційні
За врахуванням фактору часу	Статичні Динамічні
За реакцією на управлінську ситуацію	Попереджувальні Реактивні
За тривалістю дії	Стратегічні Тактичні Оперативні
За спрямованістю на процес відтворення	Розширене відтворення Просте відтворення
За спрямованістю управлінських рішень	Превентивні Адаптивні Регулюючі

Джерело: удосконалено авторами за [6, с. 173]

Авторами запропоновано розширити класифікаційні ознаки інструментів управління основними засобами наступним чином:

- за реакцією на управлінську ситуацію – реактивні та попереджувальні інструменти;
- за спрямованістю на процес відтворення – просте відтворення та розширене відтворення;
- за спрямованістю управлінських рішень – превентивні, адаптивні, регулюючі.

Використання інструментів управління основними засобами спрямовується на вирішення конкретних задач, тому правильний вибір інструменту управління підвищує ефективність управлінського впливу.

Застосування відповідних інструментів управління дозволяє через реалізацію управлінських рішень та реалізацію завдань досягати поставлених цілей. Головною метою здійснення управління основними засобами є забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції у обсязі, який дозволяє утримувати або розвивати існуючу ринкову позицію підприємства через формування конкурентних переваг.

Цілі та завдання управління основними засобами наведено в табл. 2.

Таблиця 2.
Цілі та завдання управління основними засобами підприємств

Цілі	Завдання
Рівень стратегічного управління	
Імплементація підсистеми управління основними засобами в систему стратегічного управління підприємством	Ув'язати виробничу стратегію з загальноорганізаційною стратегією
Забезпечення необхідних темпів відтворення основних засобів	Розробити ефективну амортизаційну політику
Врахування темпів НТП при оновленні основних засобів	Розробити інноваційну стратегію підприємства
Обґрунтування джерел фінансування відтворювальних процесів	Розробити інвестиційну стратегію підприємства
Рівень тактичного управління	
Забезпечення ефективного використання наявних основних засобів	Оптимізувати виробничі процеси та забезпечити дієвий контроль за використанням основних засобів
Зниження умовно-постійних витрат на одиницю випущеної продукції	Здійснити інтенсифікацію використання основних засобів
Формування ефективної структури основних засобів	Прискорити темпи введення (виведення) основних засобів
Рівень операційного управління	
Зменшення втрат робочого часу при здійсненні експлуатації обладнання	Підвищити рівень кваліфікації персоналу, задіяного в обслуговуванні основних засобів
Підтримання основних засобів у робочому стані, ліквідація аварійних виходів із ладу обладнання	Створити ефективну систему планово-попереджувальних ремонтів

Джерело: розроблено авторами

Стан управління основними засобами підприємства можна розглядати з декількох позицій:

По-перше, з точки зору ефективності використання у виробничих процесах (фондовіддача, фондомісткість, змінність).

По-друге, з точки зору оптимізації амортизаційної політики (спрямування на оновлення основних засобів або поповнення оборотних активів).

По-третє, з позиції відповідності впровадження результатів НТП у виробництво (впровадження інноваційних або традиційних технологій).

По-четверте, з позиції організації відтворювального процесу (забезпечення простого або розширеного відтворення).

По-п'яте, з точки зору забезпечення оптимальної структури джерел фінансування (внутрішні, зовнішні або змішані джерела фінансування).

По-шосте, з позиції інтенсифікації процесу оновлення основних засобів (вибуття, введення, оновлення).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Управління основними засобами складний процес, що орієнтований на запобігання втрат і створення передумов для здійснення ефективної діяльності підприємства.

Ефективне управління основними засобами дозволяє забезпечити конкурентні переваги підприємству та оптимізувати витрати на виробництво продукції.

Необхідність управляти процесами використання та відтворення основних засобів вимагає від менеджерів знання теоретичних засад здійснення управління основними засобами, що сприяє прийняттю виважених стратегічних, тактичних та операційних управлінських рішень.

Інструменти управління основними засобами авторами пропонується розглядати як сукупність способів, прийомів та засобів управлінського впливу, що забезпечують темпи відтворення відповідно до розвитку НТП, формують оптимальну структуру основних засобів та забезпечують інтенсифікацію виробничих процесів і дозволяють спрямувати ефективно організований процес використання основних засобів на

забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції у необхідному обсязі, яка відповідає вимогам ринку за якістю.

Побудова ефективного ланцюга створення доданої вартості за рахунок підвищення ефективності управління основними засобами може стати напрямом подальших досліджень.

Список літератури.

1. Борисюк, І., Ткаченко, І. (2012), Резерви підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*, 2 (13), URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/435/423> (Дата звернення: 04.01.2020).
2. Джеджула, В.В., Єпіфанова, І.Ю., Волоська, Н.Р. (2016), Сутність поняття «основні засоби». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 4 (04). С.127-131.
3. Мурзіна, А.А., Чернецова, Г.М. (2014), Сущность технологии управления организацией и ее составляющие. *Культура народов Причерноморья*. 278. Т. 1. С. 42-45, URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93806?show=full> (Дата звернення: 04.01.2020).
4. Олійник, Є.В. (2015), Концепція стратегічного управління відтворенням основних засобів промислових підприємств. *Ефективна економіка* № 10, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4432> (Дата звернення: 04.01.2020).
5. Полянська, А. (2012), Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 9. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Poljanska.pdf (Дата звернення: 04.01.2020).
6. Самуляк, В.Ю. (2015), Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 1 (11). С. 171-175, URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16964/1/232-Samulyak-380-382.pdf> (Дата звернення: 04.01.2020).
7. Стец, І.І. (2018), Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 23. С.161-167, URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf (Дата звернення: 04.01.2020).
8. Ткачова, С.С. (2012), Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2. С. 68-73.
9. Шегда, А., Пашнюк, Л. (2009), Динаміка основних засобів та зміна їх структури на підприємствах хлібопекарської галузі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 107-108. С. 10-15.

References.

1. Borisyuk, I. and Tkachenko, I. (2012), "Reserves of increase of efficiency of use of fixed assets of the enterprise", *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury*, [Online], vol. 1(13), available at: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/435/423> (Accessed 4 Jan 2020).
2. Dzhhezhula, V.V. Epifanova, I.Y. and Voloska, N.R. (2016), "The essence of the concept of "fixed assets", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, Vol. 4 (04), pp.127-131.
3. Murzina, A.A. and Chernetsova, G.M. (2014), "The essence of organization management technology and its components", *Kul'tura narodov Prichernomor'ya*, [Online], Vol. 278, no. 1, pp. 42-45, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/93806?show=full> (Accessed 4 Jan 2020).
4. Oliynyk, E.V. (2015), "The concept of strategic management of reproduction of fixed assets of industrial enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], Vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4432> (Accessed 4 Jan 2020).
5. Polyanska, A. (2012), "Formation of the concept of enterprise development on the basis of situational management", *Naukovyy visnyk «Demokratychnе vryaduvannya»*, [Online], Vol. 9, available at: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Poljanska.pdf (Accessed 4 Jan 2020).
6. Samulak, V. Yu. (2015), "Classification of instruments of management of economic development of industrial enterprises", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, [Online], Vol. 1(11), pp. 171-175, available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16964/1/232-Samulyak-380-382.pdf> (Accessed 4 Jan 2020).
7. Stets, I.I. (2018), "A process approach to management as a tool for increasing the operating efficiency of the enterprise", *Infrastruktura rynku*, [Online], Vol. 53, pp.161-167, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf (Accessed 4 Jan 2020).
8. Tkachova, S.S. (2012), "Evolution of process approach to operational and management activity of enterprises", *Visnyk SumDU*, Vol. 2, pp. 68-73.
9. Shегда, A. and Pashniuk, L. (2012), "Dynamics of fixed assets and changes in their structure at the baking industry", Vol. 107-108, pp. 10-15.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.