

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-21>

СПЕЦИФІКАЦІЯ ЗАВДАНЬ ТА ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В. В. КОЙНАКздобувач 3 рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет

Анотація. Метою статті є теоретичне узагальнення та специфікація завдань та принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої здійснено за допомогою таких методів: послідовного аналізу, синтезу, логічного узагальнення, аналітичного методу. **Результати.** У статті узагальнені мета управління оборотними, необоротними активами, виділені специфічні завдання та принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновано специфічні завдання та принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни, що повинні бути покладені в основу теоретико-методичного підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни.

Ключові слова: активи, управління, торговельні підприємства, завдання, принципи.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Торговельні підприємства в умовах військової агресії стикаються з низкою проблем, що негативно впливають на показники ефективності діяльності. Одним із основних напрямків нейтралізації дії негативних чинників зовнішнього середовища виступає формування та впровадження ефективного концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств, що враховує специфічні завдання та принципи такого управління в умовах відновлення економіки країни. Сформований підхід до управління активами торговельних підприємств надає низку переваг: уніфікація методів, процедур та інструментів, що створює передумови для спрощення процедури управління; впровадження новітніх напрацювань у сфері управління активами, що забезпечує відповідність елементів підходу сучасному стану розвитку науки та практики у сфері управління активами торговельних підприємств.

Формування концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни повинно базуватись, в першу чергу, на науково-обґрунтованому теоретико-методичному базисі, що дозволяє всебічно розглянути та урахувати теоретичні наукові напрацювання у напрямку розроблених методичних засад управління активами на сучасному етапі.

Методичні засади управління активами підприємств включають в себе чітке визначення із урахуванням специфіки діяльності підприємств: суб'єктів та об'єктів управління активами; цілей та завдань управління активами;

принципів та функцій управління активами; сукупності методів та інструментів управління активами. У дані статті основний фокус уваги спрямовано на узагальнення та специфікацію завдань та принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Науковими дослідженнями проблеми удосконалення управління активами підприємств займається багато видатних українських та зарубіжних вчених, таких як: Школьник І.О. [1], Бабій О.М. [2], Волошина С.В. [3], Заячківська О.В. [4], Пігуль Н.Г. [5], П'юро Б.І. [6], Чуприна Х.М. [7], Smith J. [8] та ін.

Узагальнення наукових напрацювань свідчить про існуючу потребу у врахуванні чинників зовнішнього середовища, що впливають на діяльність торговельних підприємств в умовах військової агресії, та формування концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств, що базується на сформованих теоретико-методичних засадах, що враховують специфіку сучасного стану господарювання торговельних підприємств в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи значні досягнення вітчизняних та зарубіжних науковців, питання удосконалення управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни є перспективними для подальшого дослідження. Виникає потреба у наукових дослідженнях щодо формування концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств, який буде враховувати специфіку сучасного стану господарювання торговельних

підприємств в Україні та перспективи їх подальшого розвитку в подальших умовах відновлення економіки країни.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення та специфікація завдань та принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Суб'єкти управління активами виступають джерелами впливу та рушійною силою щодо зміни структури та динаміки активів в процесі управління. В залежності від наявної організаційної структури та ієрархії на підприємстві змінюється рівень можливого впливу на процес управління активами та інструментарій такого управління.

Основними суб'єктами управління на підприємствах виступають керівники. Головне завдання при формуванні переліку суб'єктів управління активами на підприємствах – визначення переліку суб'єктів впливу, їх завдань та можливостей щодо впливу на об'єкти управління, при цьому актуальним виступає чітке розв'язування завдань в межах сформованого підходу до управління активами на підприємстві. Головні переваги такого підходу в наступному:

- чітке розуміння мети управління активами;
- погодження завдань між усіма суб'єктами, що виключає можливості дублювання завдань та появи взаємосуперечливих завдань;
- наявність зворотнього зв'язку із результатами управління активами на підприємстві та постійне корегування процесу суб'єктами управління;
- вибір та впровадження досвіду найбільш досвідчених та кваліфікованих спеціалістів з управління активами на підприємстві.

Об'єктами управління активами виступають ті види активів, на які спрямована увага підприємства в залежності від визначеної мети такого управління.

Розглядаючи наукові напрацювання у напрямку формулювання мети та завдань управління активами, слід зазначити наступне. Не існує чіткого визначення мети та завдань такого управління. Деякі автори звужують мету управління активами до максимізації ринкової вартості підприємства. Так, Школьник І.О. [1, с. 98] пов'язує головну мету управління активами із: «... забезпеченням максимізації добробуту власників підприємства, що отримує конкретне вираження у максимізації його ринкової вартості», що, на наш погляд, значно звужує загальну мету такого управління, проте акцентує увагу на головному показнику діяльності будь-якого підприємства – максимізації добробуту власників.

Переважна більшість авторів відокремлюють завдання управління необоротними та оборотними активами підприємств. Так, Сердюков К.Г., Андруха К.С. [9] основні завдання при управлінні оборотними активами зводять до прискорення оборотності, забезпечення ліквідності, підвищення рентабельності та мінімізації ризиків. На наш погляд, такий підхід значно звужує завдання, які ставляться до управління активами на сучасних підприємствах.

Підсумовуючи, проведені наукові дослідження, можна запропонувати наступне формулювання мети управління активами, проте така мета повинна формулюватись окремо для необоротних та оборотних активів.

Основною метою управління необоротними активами виступає їх належне та своєчасне оновлення із урахуванням необхідності постійного підвищення ефективності використання. При такій меті управління необоротними активами на перший план виходить постійне підвищення ефективності їх використання та забезпечення їх своєчасного оновлення, що, на нашу думку є основним при управлінні необоротними активами.

Основною метою управління оборотними активами виступає забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства із урахуванням поступового зростання показників ефективності діяльності підприємства. Зазначена мета управління оборотними активами також на перше місце ставить підвищення ефективності діяльності підприємства, проте за умови забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємств.

Таким чином, можна запропонувати систематизацію основної мети та завдань управління активами підприємств, що створює підґрунтя для формування специфічних підзавдань такого управління для кожного окремого підприємства (табл. 1).

Слід зазначити, що основні завдання управління необоротними та оборотними активами підприємств можуть бути більш деталізованими із урахуванням специфіки та завдань управління самим підприємствам. Так само пріоритетність виконання завдань визначається на основі кореляційних зв'язків із основними завданнями управління підприємством. Окремі завдання визначаються також для управління необоротними активами, що утримані для продажу, та групи вибуття при умові їх наявності у підприємства.

Наступним етапом розглянемо принципи управління активами підприємств та систематизуємо специфічний перелік принципів, що може бути використаний при формуванні методичного підходу управління активами торговельних підприємств.

Таблиця 1

Основні завдання управління активами підприємств

| № з/п | Необоротні активи | Оборотні активи |
|-------|--|--|
| 1 | Визначення необхідності простого чи розширеного оновлення необоротних активів | Аналіз та оцінка співвідношення темпів росту обсягів виробництва, реалізації продукції, товарів, робіт та послуг підприємства |
| 2 | Визначення методів простого чи розширеного оновлення необоротних активів | Аналіз та оцінка складу, структури та динаміки оборотних активів у розрізі видів оборотних активів: запасів, поточних біологічних активів, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги, дебіторської заборгованості за розрахунками, іншої поточної дебіторської заборгованості, поточних фінансових інвестицій, грошей та їх еквівалентів, витрат майбутніх періодів, інших оборотних активів |
| 3 | Визначення необхідності поступового чи ситуаційного нарощування обсягів необоротних активів | Забезпечення платоспроможності підприємства |
| 4 | Формування методів та засобів розширення чи скорочення: нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, основних засобів, інвестиційної нерухомості, довгострокових біологічних активів, довгострокових фінансових інвестицій, довгострокової дебіторської заборгованості, відстрочених податкових активів, інших необоротних активів | Забезпечення ліквідності підприємства |
| 5 | Забезпечення інструментарію ефективного використання необоротних активів у стратегічній та тактичній перспективі | Забезпечення фінансової стійкості підприємства |
| 6 | Оптимізація структури необоротних активів | Забезпечення інструментарію ефективного використання оборотних активів у стратегічній та тактичній перспективі |
| 7 | Забезпечення джерел фінансування необоротних активів | Оптимізація структури оборотних активів |
| 8 | | Забезпечення джерел фінансування оборотних активів |

Джерело: сформовано автором на основі [2–8]

Процес управління підприємством має складний та динамічний характер, управління активами підприємств повинно базуватись на врахуванні загальних принципів управління, спиратись на принципи управління активами, що доповнені специфічними принципами, які дозволяють врахувати унікальність торговельної сфери та умови відновлення економіки України. Взагалі, сформована система принципів управління активами підприємств в умовах відновлення надає переваги використання науково-обґрунтованих елементів підходу до управління активами, враховує специфіку сфери діяльності та неоднозначні умови відновлення економіки країни. Водночас, вони допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати використання активів, підвищувати їх ефективність та досягати поставлених цілей.

Наукові напрацювання у напрямку формування принципів управління активами підприємств акцентують увагу на загальних принципах управління та поєднують їх із специфічними принципами управління саме активами. Проте, на нашу думку, кожна сфера діяльності підприємств

має свої специфічні, як принципи, так і функції управління (які будуть розглянуті далі). Також при формулюванні принципів управління активами слід брати до уваги стан економіки країни, наявність нестабільності, кризових явищ, або, навпаки, етап розвитку економіки країн.

На основі проведеного дослідження наукових напрацювань у напрямку формулювання загальних принципів управління, принципів управління активами підприємств, виявлення специфічних принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни, запропоновано систематизацію принципів управління активами із урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств (табл. 2).

Періоди економічного відновлення після кризових явищ представляють унікальні виклики та можливості для торговельних підприємств. У цей час особливо важливо впроваджувати ефективні принципи управління активами, які допоможуть підприємствам адаптуватися до нових умов, оптимізувати діяльність та забезпечити стійкий подальший розвиток.

Таблиця 2

**Систематизація принципів управління активами торговельних підприємств
в умовах відновлення економіки країни**

| № з/п | Загальні принципи управління підприємствами | Принципи управління активами підприємств | Специфічні принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни |
|-------|---|--|--|
| 1 | Науковості | Цілеспрямованості | Адаптивності |
| 2 | Цілеспрямованості | Ефективності | Мінімальної ефективності |
| 3 | Системності | Ліквідності | Електронної інноваційності |
| 4 | Гнучкості | Збереження капіталу | Орієнтації на клієнта |
| 5 | Оптимальності | Інноваційності | Оmnіканального стратегіювання |
| 6 | Єдності командування | Оптимальності | Мінімізації ризику |
| 7 | Мотивації | Обґрунтованого ризику | Інформаційної повноти |
| 8 | Контролю | Відповідність державній політиці | Безпеки (організаційно-економічної, фінансової, правової, технологічної, інформаційної та кадрової) |
| 9 | Комплексності | Дієвості | |
| 10 | Об'єктивності та точності | Єдності стратегічного, тактичного та оперативного планування | |
| 11 | | Взаємопов'язаності | |
| 12 | | Своєчасності | |
| 13 | | Координації | |
| 14 | | Безперервності | |
| 15 | | Раціональності | |

Джерело: сформовано автором на основі [2–8]

Слід виділити наступні специфічні принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни.

Принцип адаптивності передбачає здатність підприємства швидко і ефективно реагувати на зміни середовища. Як влучно зазначає Грінченко Р.В. та співавтори [10], необхідно адаптуватись до змін не тільки зовнішнього, проте і внутрішнього середовища підприємства. Це включає постійний моніторинг ринкових умов, конкурентного середовища, законодавчих змін та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Адаптивність забезпечує гнучкість управлінських рішень і стійкість підприємства до викликів, пов'язаних із кризовою ситуацією в країні та необхідністю відновлення економіки.

Принцип мінімальної ефективності передбачає, що ефективність у використанні активів є ключовим аспектом управління в умовах обмежених фінансових можливостей після кризи. Використання принципу мінімальної ефективності передбачає спрямованість управління на вихід з кризи та забезпечення щонайменше мінімальної ефективності із подальшим нарощуванням рівня ефективності діяльності торговельного підприємства.

Інновації відіграють важливу роль у відновленні економіки країни. Торговельні підприємства повинні бути відкритими до впровадження нових технологій, продуктів та процесів, які можуть покращити обслуговування клієнтів, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Інноваційність також включає розвиток нових

каналів продажу, таких як електронна комерція, що виступає можливістю для торговельних підприємств щодо збільшення обсягів продажу та підвищення загальних показників ефективності діяльності.

Успіх управління активами торговельного підприємства значною мірою залежить від здатності задовольняти потреби та очікування клієнтів. Принцип орієнтації на клієнта передбачає фокус на високій якості обслуговування, персоналізації пропозицій та побудові довгострокових відносин з клієнтами.

Принцип omnіканального стратегіювання передбачає диверсифікацію стратегічних напрямків розвитку та підходів до формування стратегій управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни.

Управління ризиками є важливим елементом успішного управління в умовах невизначеності. Даний принцип включає необхідність використання інструментарію ідентифікації потенційних ризиків, оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства та розробку заходів для їх мінімізації.

Управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни передбачає необхідність використання для такого управління інформації, що відповідає певним критеріям: повнота, достовірність, релевантність, якість та здатність до обробки.

Також слід зазначити, що необхідно при управлінні активами торговельних підприємств дотримуватись принципів організаційно-економічної, правової, технологічної, інформаційної, фінан-

сової та кадрової безпеки, що є необхідними при формуванні концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни.

Вищеперелічені загальні принципи управління, принципи управління активами та принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни будують науково-теоретичне підґрунтя для формування дієвого концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, у даній статті здійснено узагальнення та систематизацію теоретичного підґрунтя формування методичного підходу з управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни, що включає уточнення суб'єктів та об'єктів управління активами торговельних підприємств; цілей та завдань управління активами торговельних підприємств; специфічних принципів управління активами торговельних підприємств, які враховують умови невизначеності та перспективи відновлення економіки країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент. Київ : Лира, 2015. 301 с.
2. Бабій О.М., Койнак В.В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27>
3. Волошина С.В. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління оборотними активами підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 1. С. 78–87.
4. Заячківська О.В. Удосконалення механізмів управління активами як чинник сталого розвитку підприємства. *Вісник НУВГП*. 2021. № 2 (94). С. 46–52.
5. Пігуль Н.Г., Бондаренко Є.К., Кириченко А.В. Методичні засади оцінки ефективності управління активами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 20–26.
6. Пюро Б.І., Ширіянян Л.В. Стратегія управління активами підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 6. С. 78–82.
7. Чуприна Х.М. Механізм управління оборотними активами в складі цифрового підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 3. С. 69–76.
8. Smith, J. *Asset Management for Retail Companies*. New York: McGraw-Hill, 2018. 318 p.
9. Сердюков К.Г., Андруха К.С. Управління активами та пасивами підприємств в сучасних умовах. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17616/1/Сердюков%20К.%20Г.%20Андруха%20К.%20Управління%20активами%20і%20пасивами%20підприємства.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).
10. Hrinchenko R., Kovalyov A., Litvinov O., Yermachenko V., Sidak M. Peculiarities of adaptation to changes of Ukrainian and Slovak enterprises: preconditions for emergence and management model. *Access to science, business, innovation in the digital economy*. 2025. No. 6 (1). P. 122–140. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1(7))

REFERENCES

1. Shkolnyk, I. O. (2015). *Finansovyı menedzhment* [Financial management]. Kyiv: Lira, 301 p. [in Ukrainian].
2. Babii, O. M., Koinak, V. V. (2024). Suchasni problemy ta perspektyvy upravlinnia aktyvamy pidpriemstv [Modern problems and prospects of management of assets of enterprises.]. *Economy and society*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27> [in Ukrainian].
3. Voloshyna, S. V. (2020). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia stratehii upravlinnia oborotnyvy aktyvamy pidpriemstva [Methodological approaches to evaluating the strategy of managing current assets of an enterprise.]. *Trade and Market of Ukraine*, 1, 78–87 [in Ukrainian].
4. Zaiachkivska, O. V. (2021). Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia aktyvamy yak chynnyk staloho rozvytku pidpriemstva [Improving asset management mechanisms as a factor of sustainable development of an enterprise.]. *Bulletin of the Ukrainian Institute of Industrial Economics*, 2(94), 46–52 [in Ukrainian].
5. Pihul, N. H., Bondarenko, Ye. K., Kyrychenko, A. V. (2021). Metodychni zasady otsinky efektyvnosti upravlinnia aktyvamy pidpriemstva [Methodological principles for assessing the effectiveness of enterprise asset management.]. *Economy and society*, 33, 20–26 [in Ukrainian].
6. Piuro, B. I., Shyrinian, L. V. (2018). Stratehiia upravlinnia aktyvamy pidpriemstva [Enterprise asset management strategy]. *Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, 29 (68), 6, 78–82 [in Ukrainian].
7. Chupryna, Kh. M. (2021). Mekhanizm upravlinnia oborotnyvy aktyvamy v skladi tsyrovoho pidpriemstva [Mechanism for managing current assets as part of a digital enterprise]. *Formation of market relations in Ukraine*, 3, 69–76 [in Ukrainian].
8. Smith, J. (2018). *Asset Management for Retail Companies*. New York: McGraw-Hill, 318 p.
9. Serdiukov, K. H., Andrukha, K. S. Upravlinnia aktyvamy ta pasyvamy pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Management of assets and liabilities of enterprises in modern conditions]. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17616/1/Serdiukov%20K.%20H.%20C%20Andrukha%20K.%20Upravlinnia%20aktyvamy%20i%20pasyvamy%20pidpriemstva.pdf> [in Ukrainian].
10. Hrinchenko, R., Kovalyov, A., Litvinov, O., Yermachenko, V., Sidak, M. (2025). Peculiarities of adaptation to changes of Ukrainian and Slovak enterprises: preconditions for emergence and management model. *Access to science, business, innovation in the digital economy*, 6 (1), 122–140. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1(7))

Volodymir Koynak, Odesa National Economic University. Specification of tasks and principles of asset management of trade enterprises.

Annotation. The generalization of scientific developments indicates the existing need to take into account factors that influence trade enterprises in conditions of military aggression, and to form a conceptual approach to assets management, that takes into account the specifics of the current state of internal and external factors. **The purpose** of the article is a theoretical generalization and specification of the tasks and principles of assets management of trade enterprises in the conditions of the country's economic recovery after the military aggression. **Research methodology.** The achievement of the set was carried out using the following methods: sequential analysis, synthesis, logical generalization, analytical method. **Results.** The article summarizes the goal of managing assets, highlights specific tasks and principles of asset management of trade enterprises in the conditions of the country's economic recovery. It is formulated that the main goal of managing non-current assets is their proper and timely updating, taking into account the need to constantly improve the efficiency of use. The main goal of managing current assets is to ensure the liquidity, solvency and financial stability of the enterprise, taking into account the gradual growth of the efficiency indicators of the enterprise's activities. The formed system of principles of asset management of enterprises in the conditions of the country's economic recovery takes into account the specifics of the field of activity and the ambiguous conditions of the country's economic recovery, which includes: general principles of management, principles of asset management and principles of asset management of trade enterprises in the conditions of the country's economic recovery. **Practical significance of the research results.** Specific tasks and principles of asset management of trade enterprises in the conditions of economic recovery of the country are proposed, which should be the basis of a theoretical and methodological approach to asset management of trade enterprises in the conditions of economic recovery of the country.

Keywords: assets, management, trade enterprises, tasks, principles.