

УДК 005.34

Садєков А.А., д-р екон. наук, проф.,

Єрмак С.О. (ДонНУЕТ, Донецьк)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ЩОДО ТОВАРІВ ПОБУТОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

*У статті досліджено і обґрунтовано організаційні засади управління оборотним капіталом підприємств роздрібної торгівлі щодо побутового обладнання, його особливості із використанням процесно-орієнтованого підходу, для чого побудовано контекстну діаграму та декомпозиційну модель управління оборотним капіталом.*

**Ключові слова:** *процесно-орієнтований підхід, управління оборотним капіталом, контекстна діаграма, декомпозиційна модель, компоненти, кругобіг.*

Сучасний розвиток процесів інтеграції в управлінні торговельними підприємствами стимулюють пошук новітніх форм управління оборотним капіталом. Враховуючи це, а також беручи до уваги, що більшу частину діяльності торговельних підприємств становлять процеси управління оборотним капіталом в економічному механізмі функціонування підприємства, в рамках подальшого дослідження пропонується розглядати ці проблеми з позицій процесно-орієнтованого підходу.

У вітчизняній теорії та практиці управління оборотним капіталом підприємства досить повно та цілісно визначено зміст, мету, завдання, та функції управління у сфері оборотного капіталу підприємства. Суттєвий внесок у вивчення проблем управління оборотним капіталом підприємств було зроблено І. Бланком, В. Ковальовим, Є. Стояною, О. Єфімовою, Джеймсом Ван Хорном та іншими науковцями. Проте, на нашу думку, система управління оборотними активами підприємства потребує подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення та конкретизацію її функцій з позицій адаптації до сучасного етапу розвитку торговельних підприємств та економіки України в цілому.

Метою нашої статті є дослідження та обґрунтування організаційних аспектів управління оборотним капіталом підприємств роздрібної торгівлі щодо побутового обладнання та його особливостей шляхом побудування декомпозиційної моделі з використанням процесно-орієнтованого підходу.

У державному стандарті ДСТУ ISO 9000:2007 [1] поняття «процесний підхід» трактується як систематичне визначення процесів та їхніх взаємодій в організації, а також управління ними.

Застосування такого підходу до процесу управління оборотним капіталом обумовлено тим, що він:

– орієнтований на розкриття цілісності процесу управління оборотним капіталом та механізмів, що його забезпечують;

– орієнтований на виявлення багатоаспектних керівних зв'язків та реалізовує уявлення процесу управління оборотним капіталом у вигляді ієрархічної моделі, що відображає не тільки поточний стан процесу управління оборотним капіталом, а й процеси, які його формують (створюється можливість оцінки ефективності процесів формування та авансування оборотного капіталу, що виконуються в рамках самого процесу управління оборотним капіталом, з точки зору ефективності процесу в цілому);

– забезпечує узгодженість результатів.

Під час розкриття сутності процесу управління оборотним капіталом в рамках процесного підходу визначення та ідентифікація процесів реалізовується на базі методології функціонального моделювання IDEF0.

Призначення IDEF0 – надати засоби та способи повного і послідовного моделювання функцій (діяльності, дій, процесів, операцій) системи, а також функціональних зв'язків і даних, які підтримують об'єднання цих функцій [2]. Виходячи із цього, призначення IDEF0 в дослідженні процесу управління оборотним капіталом – це перебудування структури функцій, що дозволить підвищити продуктивність та ефективність системи управління оборотним капіталом.

На основі загальних вимог методології функціонального моделювання IDEF0 нами побудовано контекстну діаграму моделі «Управління оборотним капіталом підприємств роздрібної торгівлі щодо товарів побутового призначення», подану на рисунку 1.



Рисунок 1 – Контекстна діаграма моделі «Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі щодо товарів побутового призначення» у стандарті IDEF0

Згідно розробленої контекстної діаграми необхідність дослідження процесу управління оборотним капіталом обумовлена швидкими та непередбачуваними змінами в конкурентному середовищі та наявністю великої кількості конкурентів в галузі. Процес управління оборотним капіталом торговельного підприємства ґрунтується на даних бухгалтерської та фінансової звітності, а також даних внутрішнього обліку, на основі яких можливо встановлення фактич-

ного рівня ефективності управління ним на підприємстві роздрібної торгівлі щодо товарів побутового призначення.

Управління оборотним капіталом здійснюється відповідно до загальної стратегії діяльності підприємства роздрібної торгівлі, яка визначає його фінансову стратегію, а методика оцінки ефективності управління оборотним капіталом служить інструментом оцінки якості самого процесу управління.

Як механізм забезпечення ефективності реалізації процесу управління оборотним капіталом виступає розроблений програмний модуль з управління оборотним капіталом та особа, що відповідає за фінансову діяльність на підприємстві роздрібної торгівлі товарами побутового призначення – фінансовий аналітик, який аналізує процес управління оборотним капіталом, розробляє альтернативні управлінські рішення щодо його формування та використання.

Виходом процесу є забезпечення ефективного управління оборотним капіталом на торговельному підприємстві.

Для деталізації контекстної діаграми моделі «Управління оборотним капіталом підприємств роздрібної торгівлі щодо товарів побутового призначення» розроблено декомпозиційну модель, подану на рисунку 2, яка враховує всі ключові моменти складного процесу управління оборотним капіталом, а також дозволяє комплексно та системно підходити до оцінки, аналізу та управління оборотним капіталом підприємств роздрібної торгівлі щодо товарів побутового призначення з позицій процесно-орієнтованого підходу.

Декомпозиційна модель управління оборотним капіталом підприємств роздрібної торгівлі товарами побутового призначення складається з чотирьох компонент: організаційної, процесної, компоненти кругообігу та функціональної.

Організаційна компонента характеризує цільові процеси, забезпечення ефективності яких пов'язано з якістю управління оборотним капіталом на підприємстві роздрібної торгівлі щодо товарів побутового призначення.

Інформація про рівень ефективності кожної процесної складової є підґрунтям для розробки рішень у сфері формування достатнього обсягу оборотного капіталу і необхідного складу активів та їхнього використання в операційному процесі з урахуванням можливості альтернативних дій.

Необхідність виділення в декомпозиційній моделі управління оборотним капіталом компоненти кругообігу обумовлена особливостями споживчого попиту на товари побутового вжитку довготривалого використання (товари побутового призначення), що зумовлює відмінності кругообігу оборотного капіталу у сфері роздрібної торгівлі цими товарами порівняно із оборотом оборотного капіталу на підприємствах торгівлі іншими непродуктовими товарами. Необхідність доставки, налагодження, монтажу (виготовлення) об'єктів побутового обладнання призводить до відволікання частини оборотного капіталу у виробничу стадію, що привносить у процес його кругообігу ознаки, притаманні виробничому підприємству.

В узагальненому вигляді кругообіг оборотного капіталу в системі економічного управління торговельною діяльністю підприємства, яке реалізовує товари побутового призначення, можна подати за допомогою схеми, наведеної на рисунку 3.

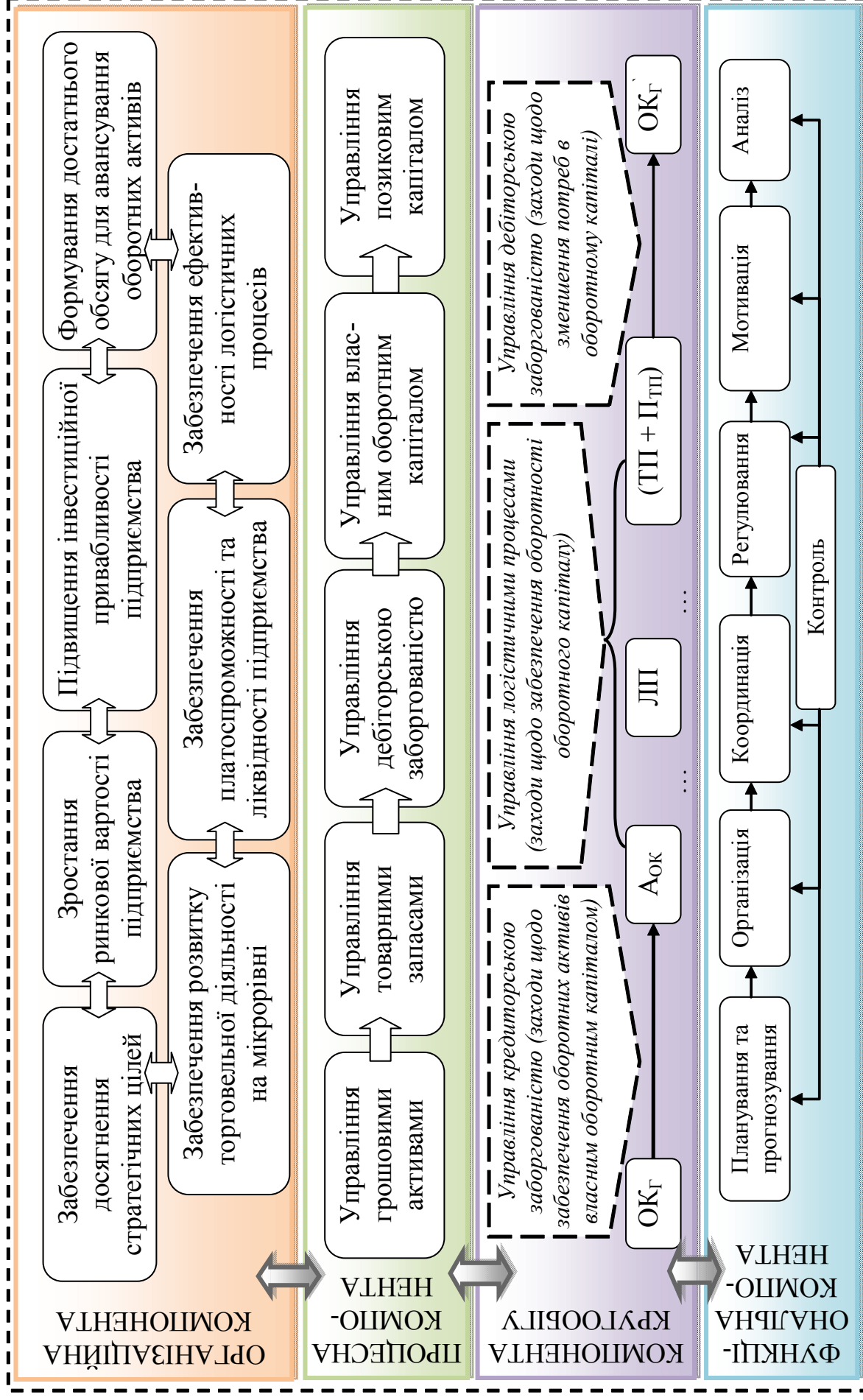
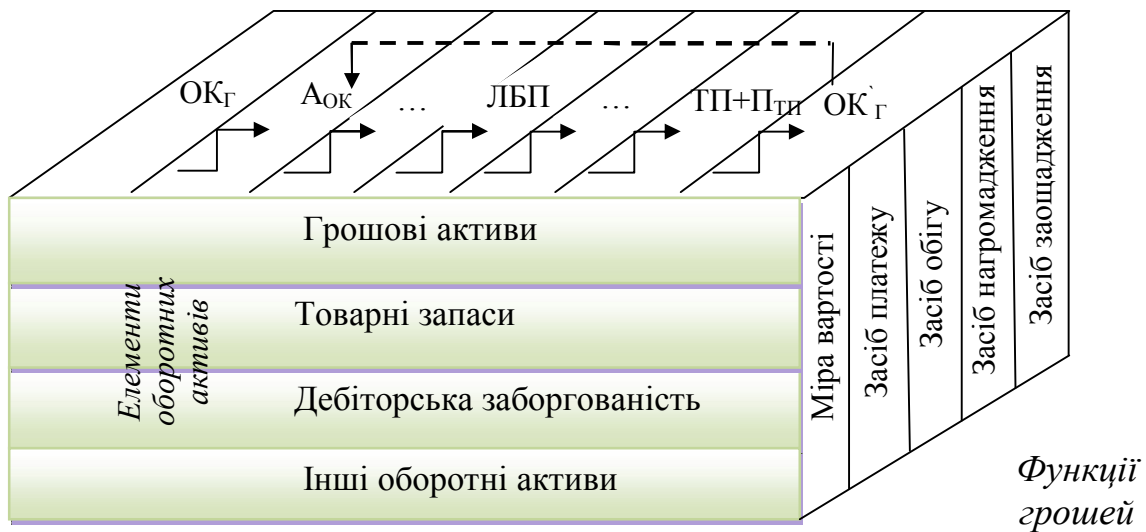


Рисунок 2 – Декомпозиційна модель управління оборотним капіталом підприємств роздрібної торгівлі щодо товарів побутового призначення

### Стадії кругообігу оборотного капіталу



Умовні позначення:

ОКГ – оборотний капітал у грошовій формі;

ОА – оборотні активи, авансовані оборотним капіталом;

ЛБП – логістичні бізнес-процеси;

ТП – вихідний товарний потік (реалізація товарів в роздріб);

Пт – сервісні послуги торговельного підприємства;

ОКГ' – сума виручки від реалізації товарів побутового призначення та торговельні послуги.

Рисунок 3 – Кругообіг оборотного капіталу торговельних підприємств

У ході кругообігу оборотний капітал постійно перебуває у процесі руху, змінює свою форму та капіталізується після закінчення кожної його стадії.

Кругообіг оборотного капіталу в роздрібній торгівлі побутовим обладнанням зумовлений необхідністю формування та реалізації товарних запасів. У процесі кругообігу оборотний капітал набуває грошової та матеріальної (товарної) форм. Окремі товари (об'єкти побутового обладнання) потребують участі спеціалізованих бригад для доведення їх до стану, в якому вони можуть бути використані, що зумовлює відмінні особливості етапів кругообігу оборотного капіталу на підприємствах роздрібної торгівлі щодо товарів побутового призначення.

Виділення стадії логістичних бізнес-процесів у кругообігу оборотного капіталу обумовлено такими факторами:

- висока частота зміни товарів побутового призначення і розширення асортименту;
- непередбачуваність поведінки підприємств-конкурентів на ринку та ринкового попиту на конкретний товар;
- зменшення сукупних витрат.

Логістичні бізнес-процеси – це процеси, які зосереджені на плануванні товароруху, закупівлі і поставці товарів побутового призначення на підприємство.

Зважаючи на те, що об'єктом логістичного управління є потоки, потокові процеси, будь-які процеси, пов'язані з переміщенням будь-чого, управління логістичними підприємства можна визначити як інтегроване управління бізнес-процесами з просування продукції і супутніх потоків від джерела їхнього виникнення до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства [3, с. 52].

Логістичні бізнес-процеси, що впливають на кругообіг оборотного капіталу, подано на рисунку 4.

ОСНОВНІ ЛОГІСТИЧНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ							
Управління взаємозв'язками із постачальниками	Управління обслуговуванням споживачів	Управління збутом	Управління виконанням замовлень	Управління торговельно-технологічним потоком	Управління платіжно-розрахунковим потоком	Управління сервісним потоком	Управління зворотним потоком

Рисунок 4 – Логістичні бізнес-процеси, що впливають на кругообіг оборотного капіталу

Забезпечення ефективності логістичних бізнес-процесів сприяє підтримці високого рівня інтеграції елементів системи управління оборотним капіталом, оптимізації поточкових процесів, відмови від залишкових товарних запасів, оптимізації часу на платіжно-розрахункові та сервісні операції.

Операційні процеси, які становлять наступну стадію кругообігу оборотного капіталу, відбуваються як в межах торговельних підприємств (в торговельних залах магазинів), так і поза ними – у виробничих та складальних підрозділах, а також вдома у покупців товарів.

Розрахунки за придбані товари та виконані роботи споживачі здійснюють у готівковій або безготівковій формі. Кошти за розрахунками готівкою надходять до каси в торговельних приміщеннях. Рахунки за виконання робіт виробничого характеру можна оплачувати як в касі магазину, так і в банку на поточний рахунок торговельної фірми, здійснюючи післяплату або попередню оплату. Здійснювані на умовах післяплати розрахунки можуть бути відстроченими в часі, при цьому створюється на складі оборотних коштів дебіторська заборгованість споживачів. Перетворення товарно-матеріальних цінностей (або робіт виробничого характеру) на грошові кошти чи дебіторську заборгованість є наступною стадією кругообігу оборотних активів.

Особливо слід підкреслити, що на кінцевому етапі торговельної діяльності сума виручки у грошовій формі (ОК<sub>Г'</sub>) перевищує обсяг авансованого оборот-

ного капіталу на суму торговельного доходу, який є виручкою від реалізації товарів побутового призначення та торговельних послуг. Відтак, торговельно-оперативна діяльність розпочинається і закінчується грошовими потоками, які мають зворотній до товарних потоків напрямок, а саме, вхідний товарний потік (надходження товарно-матеріальних цінностей) супроводжується вихідним грошовим потоком, тобто оплатою товарно-матеріальних цінностей і навпаки.

Замикають коло обігу оборотного капіталу розрахунки з постачальниками товарних цінностей і матеріальних ресурсів та зворотна трансформація активів із грошової в товарну форму. На цьому останньому етапі кругообігу як наслідок порушення платоспроможності кошти можуть відволікатися на кредиторську заборгованість торговельного підприємства перед постачальниками.

Зрозуміло, коли торговельне підприємство має достатній обсяг оборотного капіталу в грошовій, тобто в абсолютно ліквідній формі, то воно спроможне вчасно авансувати всі свої торговельно-оперативні процеси, інакше кажучи, без затримки оплачувати закупівлю товарно-матеріальних цінностей, їхнє транспортування, зберігання, складування, підготовку до продажу; покривати інші витрати, включаючи й заробітну плату працівникам; формувати резервні та страхові фонди; забезпечувати сплату податків та інших обов'язкових платежів, а також виплату дивідендів на акції, доходу власникам капіталу, відсотків на облігації тощо.

За нестачі на підприємстві оборотного капіталу процеси розрахунків за куплені оборотні активи порушуються і виникає борг перед постачальниками, тобто кредиторська заборгованість (товарний кредит) як вимушене джерело залучення коштів ззовні.

Тим часом підприємства мають і своїх боржників (дебіторів), борг яких називається дебіторською заборгованістю і означає відволікання оборотного капіталу від ефективного використання – забезпечення товароруху, починаючи з закупівлі і закінчуючи реалізацією товарів. Відрив оборотного капіталу від торгово-оперативного процесу проявляється і на стадії реалізації товарів в роздрібній торговельній мережі безпосереднім споживачам, коли товари продаються в кредит. Такий спосіб розрахунків за продані товари теж призводить до дебіторської заборгованості, що означає затримку кругообігу авансованого в них капіталу.

Кредиторська та дебіторська заборгованості як поодинокі, так і разом означають збої в забезпеченні оборотним капіталом торговельно-оперативних процесів.

**Висновки.** Таким чином, процесно-орієнтований підхід до управління оборотним капіталом дозволить організувати управління ним на підприємстві роздрібної торгівлі щодо товарів побутового призначення так, щоб саме управління було гнучким, спрямованим на поліпшення якості процесу управління оборотним капіталом та його ефективне використання.

### Література

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Електронний ресурс]: Державний стандарт України ДСТУ ISO 9000:2007 (ISO 9000:2005, IDT). – [Чинний від 1.01.2007 р.]. – Режим доступу: <[www.dssu.gov.ua](http://www.dssu.gov.ua)>.

2. OMG BPDM. OMG Document Number [Electronic resource]: formal/2008-11-04.  
Standard document URL - Modeofaccess: <<http://www.omg.org/spec/BPDM/1.0>>.
3. Сток Д.Р. Стратегическое управление логистикой / Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт;  
перевод с 4-го англ. изд. – М.: Инфра-М, 2005. – XXXII. – 797 с.