

**СТРАТІЙЧУК Вікторія**,  
аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: [viktoria.1216@ukr.net](mailto:viktoria.1216@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9754-5028>

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*Ідентифіковано ключові поняття "управління оборотними активами" та "стратегічне управління", що стало основою запропонованої дефініції "стратегічне управління оборотними активами". Визначено особливості стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі, обґрунтовано стратегічну мету, систему завдань та функцій цього управління. Враховуючи стратегічний вектор, удосконалено існуючі підходи до визначення етапів управління оборотними активами, запропоновано блок-схему стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі.*

*Ключові слова:* управління оборотними активами, стратегічне управління, стратегічний аналіз, стратегічна мета, стратегічне управління оборотними активами.

*Стратійчук В. Стратегическое управление оборотными активами предприятий торговли. Идентифицированы ключевые понятия "управление оборотными активами" и "стратегическое управление", что стало основой предложенной дефиниции "стратегическое управление оборотными активами". Определены особенности стратегического управления оборотными активами предприятий торговли, обоснованы стратегическая цель, система заданий и функций этого управления. С учетом стратегического вектора усовершенствованы существующие подходы к определению этапов управления оборотными активами, предложена блок-схема стратегического управления оборотными активами предприятий торговли.*

*Ключевые слова:* управление оборотными активами, стратегическое управление, стратегический анализ, стратегическая цель, стратегическое управление оборотными активами.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств торгівлі (ПТ) характеризуються інтенсивними змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання, що створює потребу пошуку ефективних способів управління підприємством загалом та його окремими елементами. З огляду на специфіку господарської діяльності ПТ, основним елементом ресурсного потенціалу таких підприємств визначено оборотні активи (ОА), які забезпечують їх безперервну операційну діяльність та найбільшою мірою впливають на

результати функціонування підприємств торгівлі. Тому проблема удосконалення системи управління ОА наразі є однією з першочергових завдань вітчизняних ПТ та запорукою їх успішного функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління ОА відображена у наукових працях широкого кола вчених у сфері економіки та фінансів підприємства, що підкреслює науковий інтерес до цього питання. Особливу увагу слід приділити науковим розробкам: І. Хаустової [1], яка дослідила актуальні проблеми управління оборотними активами підприємства та запропонувала методичний інструментарій їх вирішення; науковців А. Корбутяка та А. Цікала [2], що обґрунтували особливості управління оборотними активами підприємств як складової цілісної системи управління підприємством; Н. Лубкей та С. Крамарчука [3], які, доповнюючи думку попередніх вчених, виділили основні елементи системи управління оборотними активами. Дослідженням особливостей управління оборотними активами підприємств торгівлі присвячено наукові праці О. Близнюк, А. Сіфурової [4], які запропонували здійснювати управління оборотним капіталом підприємства торгівлі з позицій функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів; О. Бассової [5], що розробила методичні підходи до формування системи управління оборотним капіталом у сучасних умовах.

Проблему впровадження стратегічного управління на підприємстві в цілому та окремих його елементах відображено у працях сучасних науковців, зокрема К. Вергал [6] досліджував особливості впровадження стратегічного управління на великих інтегрованих підприємствах; М. Черкашина [7] запропонувала вужче застосування стратегічного управління, спрямувавши його на забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства як елемента загальної системи управління; А. Наливайко, О. Гребешкова [8] зосередили увагу на обґрунтуванні основних підходів до формування стратегії управління підприємствами з урахуванням сучасних умов постіндустріального періоду.

Результати аналізу економічної літератури свідчать, що досі управління оборотними активами ПТ зводилося винятково до поточного управління. Це пов'язано з визначеною в економічній науці особливістю оборотних активів повністю переносити свою вартість на товари, які реалізує підприємство протягом одного операційного циклу. Проте динамічність середовища функціонування ПТ на сучасному етапі розвитку спонукає їх до пошуку сучасних підходів управління ОА. Одним з найбільш розповсюджених та економічно обґрунтованих новітніх методів управління є стратегічне управління, інструменти якого надають можливість створювати взаємозв'язки між політикою управління оборотними активами та основними стратегічними цілями підприємства, що дає змогу подолати усталену традицію розгляду ОА лише в поточному періоді, здійснювати довгострокове планування та управління ними.

**Метою** статті є обґрунтування особливостей та основних елементів системи стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі.

**Матеріали та методи.** Під час дослідження використано фундаментальні положення теорії фінансового менеджменту у сфері управління ОА, наукові розробки вітчизняних та іноземних вчених, присвячені особливостям та принципам стратегічного управління, стратегічного планування та контролінгу.

Для вдосконалення та теоретичного обґрунтування понятійного апарату застосовано загальнонаукові методи абстрагування, аналізу та синтезу; з метою вдосконалення окремих елементів системи управління оборотними активами – методи індукції і дедукції, логічного та порівняльного аналізу; для наочного відображення окремих результатів дослідження – графічний метод, для формулювання висновків – метод узагальнення.

**Результати дослідження.** Змістовний розгляд особливостей управління оборотними активами ПТ з урахуванням фундаментальних положень теорії стратегічного управління, передусім, потребує визначення сутності самого поняття "стратегічне управління оборотними активами". В сучасній економічній літературі ця дефініція не виокремлюється, зважаючи на відсутність стратегічного вектору в системі управління ОА підприємств торгівлі. З метою визначення цього терміна здійснено компаративний аналіз існуючих в економічному науковому просторі понять "управління оборотними активами" (УОА), в результаті якого виділено такі його ключові характеристики та функції:

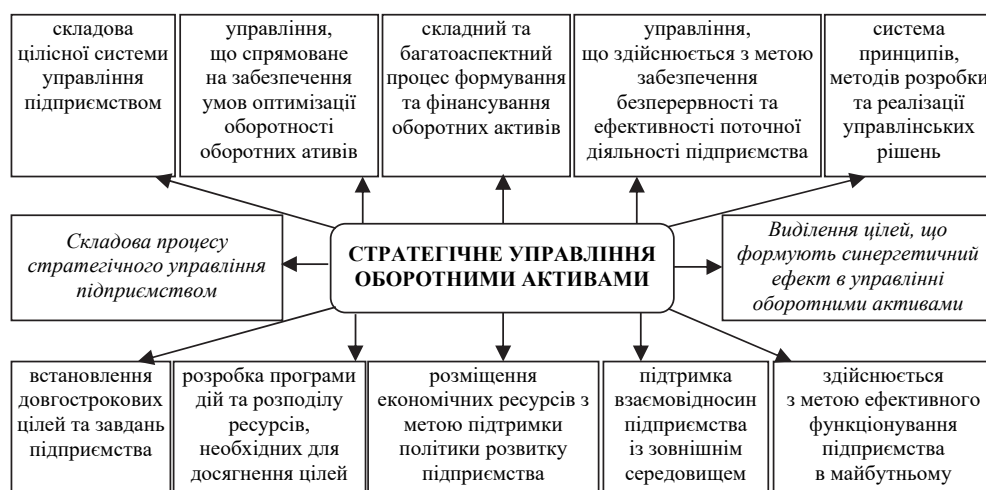
- складова цілісної системи управління підприємством [2, с. 3];
- система принципів та методів розробки, реалізації управлінських рішень [9];
- управління, що спрямоване на забезпечення умов оптимізації процесу оборотності оборотних активів [9];
- складний та багатоаспектний процес формування та фінансування оборотних активів [10, с. 223];
- управління, що здійснюється з метою забезпечення безперервності та ефективності поточної діяльності підприємства [11, с. 186].

Важливим елементом поняття "стратегічне управління оборотними активами" є стратегічний аспект, дослідження сутності якого дасть змогу перенести визначальні особливості стратегічного управління на процес УОА. За результатами аналізу наукових праць сфери стратегічного управління виділено такі головні ознаки та функції стратегічного управління:

- діяльність підприємства, пов'язана з підтримкою взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем [12, с. 143];
- встановлення довгострокових цілей та завдань підприємства [13, с. 60];
- управління, що здійснюється з метою ефективного функціонування підприємства у майбутньому [14, с. 34].

- розробка програми дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей [15, с. 18];
- ефективне розміщення економічних ресурсів для підтримки політики та програми розвитку підприємства [16, с. 42];

Крім ознак, виокремлених науковцями, це поняття доцільно також характеризувати як "складову загального процесу стратегічного управління підприємством", додавши ознаку "виділення стратегічних цілей, що формують синергетичний ефект в УОА" (рис. 1).



**Рис. 1. Сутнісні характеристики поняття "стратегічне управління"**

Джерело: доповнено автором за [2; 9–11; 12–16].

Таким чином, базуючись на інтеграції сутнісних характеристик дефініцій "управління оборотними активами" та "стратегічне управління", а також власних пропозицій, запропоновано трактувати стратегічне УОА як складову процесу стратегічного управління підприємством, що містить систему принципів, методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування та використання оборотних активів у процесі досягнення поставлених стратегічних цілей з метою одержання синергетичного ефекту та ефективного функціонування в майбутньому.

Як і будь-яка інша галузь економіки, сфера торгівлі вирізняється специфікою своєї діяльності. В сучасній економічній літературі науковці виділяють певні особливості функціонування оборотних активів ПТ. Так, Н. Власова, В. Гросул та М. Чорна відзначають [17, с. 22]:

- відсутність виробничої стадії у процесі функціонування ОА, що забезпечує прискорення швидкості їх обертання;
- загальний обсяг, менший за сумою та більший за часткою у загальному обсягу оборотних активів ПТ порівняно з підприємствами інших галузей;
  - високий рівень гнучкості товарних запасів;
  - високий рівень комерційного ризику, пов'язаного з великою кількістю контрагентів.

Науковці Т. Андросова та О. Ляшенко серед специфічних ознак підприємств торгівлі виділяють таку, що стосується функціонування їх ОА [18, с. 28]: виникнення проміжку часу між надходженнями товарів та їх реалізацією створює необхідність додаткової потреби в ОА, що зменшує рівень фінансової стійкості ПТ.

З огляду на це, виділимо особливості стратегічного УОА підприємств торгівлі:

- загальний обсяг ОА є головним стратегічним фінансовим ресурсом ПТ;
- за умови дотримання визначених термінів інкасації дебіторська заборгованість забезпечує стратегічні фінансові потреби ПТ;
- високий рівень залежності операційної діяльності ПТ від кон'юнктури ринку посилює ступінь впливу зовнішніх умов на стратегічне управління ОА;
- трансформація виробничого циклу в логістичний процес на ПТ забезпечує прискорення оборотності ОА, що сприятиме пришвидшенню досягнення стратегічних цілей;
- досягнення стратегічних цільових показників функціонування ОА підприємств торгівлі забезпечується передусім завдяки високому рівню гнучкості, оптимальному обсягу та складу товарних запасів підприємств торгівлі.

Виділення зазначених особливостей доводить доцільність застосування стратегічного управління з метою вдосконалення управління ОА підприємств торгівлі.

Важливим елементом системи стратегічного УОА є формулювання головної мети цього процесу, яка буде підпорядковувати усі другорядні цілі управління. Оскільки в економічній літературі автори не виділяють сутність поняття "стратегічне управління оборотними активами", тому трактування мети цього процесу теж відсутнє.

У сучасній економічній науці вчені схиляються до визначення стратегічної мети як виділення місії, ключових цілей та стратегій, а також формування та впровадження в дію системи планів як інструментів досягнення стратегічних цілей з метою вдосконалення підприємства, що є основою конкурентоспроможного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі [8; 13; 15]. Наведене визначення видається цілком слушним, адже воно поєднує всі необхідні аспекти стратегічної мети: планування, цільовий характер та перспективне бачення. Проте виділені характеристики стратегічної мети є загальними та не містять конкретної цілі УОА. З метою визначення ключової цілі у *таблиці* наведено основні цілі УОА, виділені сучасними науковцями.

З усієї сукупності виділених науковцями цілей головною інтегруючою складовою виступає приріст ринкової вартості підприємства, що є основною метою загальної стратегії управління практично кожного підприємства. Проте досліджуваний об'єкт управління потребує поста-

новки ряду цілей, досягнення яких забезпечується лише функціонуванням ОА, що позитивно відображається на загальній стратегічній меті підприємства. Такими цілями є оптимізація загального обсягу і структури ОА та підвищення ефективності їх використання, адже дійове функціонування ОА, що забезпечується певним обсягом та складом ОА, сприятиме підвищенню економічного потенціалу підприємства та приросту його ринкової вартості у перспективі.

Таблиця

## Основні цілі управління оборотними активами

Ціль	Т. Фурса [11, с. 186]	А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н. Ушакова [19, с. 528]	Н. Власова, О. Михайлова [20, с. 2070]	Н. Окселенко [21]	А. Давидов [22, с. 188]
Максимізація прибутку підприємства	+		+	+	+
Забезпечення фінансової стійкості підприємства	+				
Забезпечення інвестиційної привабливості підприємства	+				
Забезпечення достатності розміру оборотних активів, що покриває потреби підприємства в різних елементах ОА		+	+		
Забезпечення ліквідності та платоспроможності		+	+		
Забезпечення оптимальної швидкості обороту		+	+		
Підвищення рентабельності ОА					+
Забезпечення безперервності операційного процесу				+	
Підвищення ефективності використання ОА				+	
Ефективне фінансове становище підприємства на ринку				+	
Постійний контроль за розміром ОА				+	
Приріст ринкової вартості підприємства					+
Зниження вартості формування ОА		+			

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 19–22].

Таким чином, спираючись на результати аналізу поняття стратегічної мети та основних цілей УОА ПТ, мету стратегічного управління оборотними активами можна сформулювати як *"забезпечення зростання ринкової вартості підприємства торгівлі шляхом формування та реалізації стратегії підвищення ефективності використання оборотних активів та оптимізації їх загального обсягу і структури"*.

Досягнення поставленої мети стратегічного УОА неможливе без формування системи завдань, які необхідно реалізувати. У працях сучасних науковців існує велика кількість таких систем (рис. 2), із усієї сукупності яких виділено системи завдань, які, крім поточного, відображають також стратегічний вектор здійснення управління.





**Рис. 2. Основні завдання управління оборотними активами підприємства**

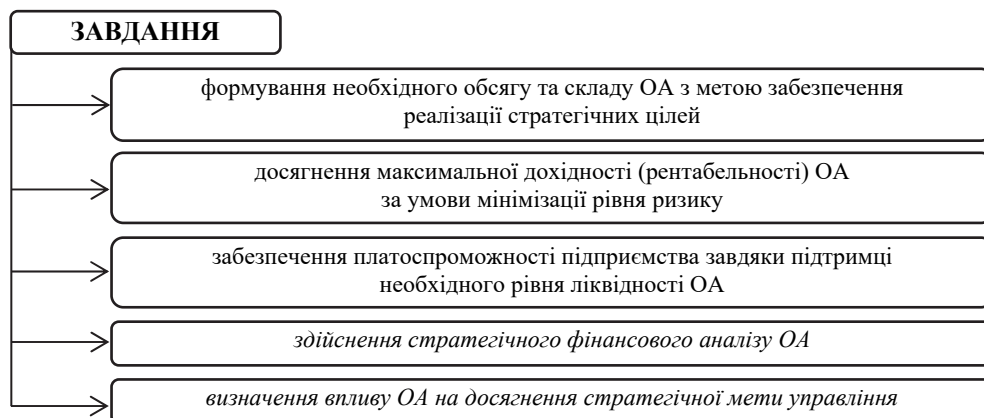
Джерело: узагальнено автором на основі [9; 17; 19; 23; 24].

Виділені науковцями завдання доречно доповнити ще кількома, зокрема запропоновано додати завдання стратегічного фінансового аналізу ОА. Питання щодо проблематики стратегічного фінансового аналізу в сучасній економічній науці досліджено у працях таких науковців, як Г. Блакита, І. Бланк, Л. Давидова, Т. Ковальчук, А. Ситник та ін. Більшість науковців трактують цей процес як дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність та результативність фінансової діяльності підприємства для виявлення перспективних можливостей розвитку підприємства [25–27]. Проте дефініції цього поняття кожного з авторів дещо відрізняються залежно від об'єкта аналізу.

Зокрема, Г. Блакита пропонує виділяти три основні напрямки стратегічного фінансового аналізу, а саме: фінансові ресурси підприємства, його фінансова структура та наявні компетенції підприємства щодо реалізації фінансової діяльності [25]. І. Бланк виділяє такі ключові об'єкти стратегічного фінансового аналізу, як фінансовий потенціал, ефективність використання та розподілу фінансових ресурсів, фінансова безпека підприємства і якість управління фінансовою безпекою [26, с. 119–120]. Доповнюючи думки попередніх науковців, А. Ситник пропонує визначати такі пріоритетні об'єкти стратегічного фінансового аналізу: фінансові ресурси, активи підприємства, його фінансову збалансованість, управління бізнес-процесами та потенціал фінансового управління [27].

Результати компаративного аналізу економічної літератури стосовно сутності та об'єктів здійснення стратегічного фінансового аналізу показали, що у складі його об'єктів присутні ОА, проте як окремий об'єкт цей вид ресурсів підприємства науковцями не виділяється. Тобто, виокремивши його в системі завдань стратегічного УОА підприємства, можливо проводити дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на функціонування ОА, визначати їх вплив на поточну та перспективну діяльність підприємства, що ще раз підкреслює особливість здійснення цього управління у стратегічному ракурсі.

Формування системи завдань стратегічного УОА передусім спирається на поставлену головну мету здійснення управління. Зважаючи на це, доречно визначити вплив ОА на досягнення стратегічної мети процесу управління. В сучасному економічному науковому просторі більшість науковців важливе місце під час оцінки ринкової вартості підприємства відводять саме активам у цілому та ОА зокрема, що ще раз доводить необхідність виділення цього завдання [28]. Запропонована система завдань стратегічного УОА представлена на *рис. 3*.



**Рис. 3. Система завдань стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі**

*Джерело:* доповнено автором за [9; 17; 19; 23–28].

Крім виділених елементів, система стратегічного управління повинна містити також функціональну складову. Виділення системи функцій у процесі проведення стратегічного управління надасть можливість розширити її, враховуючи характер впливу на об'єкт у процесі управління.

Як і управління кожним іншим об'єктом, стратегічне УОА ґрунтується на універсальних функціях управління: планування, організації, мотивації, координації та контролю, виділених А. Файолем [29]. Класичний перелік функцій управління доповнили американські науковці М. Альберт, М. Мескон та Ф. Хедоурі, які запропонували виділити також функції комунікації і прийняття рішень. Сучасні автори



розширили перелік функцій управління, зокрема А. Корбутяк, А. Цікал виділили також функції стабілізації та аналізу [2, с. 4]. Л. Соляник, крім зазначених, пропонує визначати ще і функцію прогнозування [30, с. 70].

Крім загальних функцій у процесі здійснення стратегічного УОА, доцільно також виділити групу специфічних функцій, що спираються на особливості здійснення саме стратегічного УОА підприємств торгівлі [31, с. 31; 32, с. 85] (рис. 4).



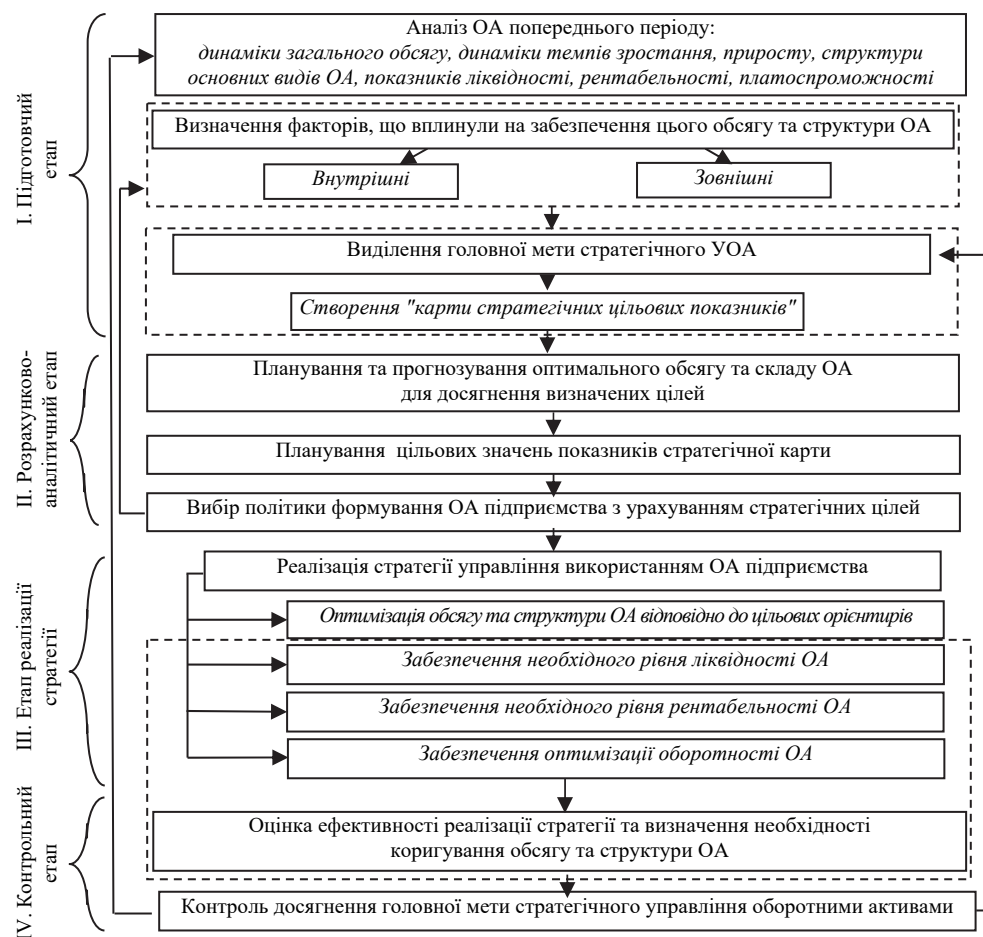
**Рис. 4. Функції стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі**

Джерело: доповнено автором за [2, 29–32].

Результатом визначення сутності поняття "стратегічне управління оборотними активами" стало твердження, що найкраще це поняття розглядати з точки зору процесного підходу. Зважаючи на відсутність в економічній літературі досліджень щодо стратегічного УОА, цей процес будуватиметься поетапно з урахуванням особливостей стратегічного управління. За результатами аналізу основних етапів УОА, виділених у сучасній економічній літературі, та особливостей стратегічного управління виокремлено чотири основних блоки досліджуваного процесу: підготовчий, аналітично-розрахунковий, реалізації стратегії та контрольний (рис. 5).

*Підготовчий етап* стратегічного управління ОА містить ретроспективний аналіз ОА, що відзначають більшість сучасних науковців. Проте, крім аналізу ОА попереднього періоду, поділяючи думку Н. Власової [17, с. 58], доцільно також виокремлювати фактори, що спричинили зміну стану та ефективності використання ОА у попередньому періоді, поділивши їх на зовнішні та внутрішні. Важливим елементом початкового етапу стратегічного УОА є визначення головної

мети та другорядних цілей здійснення стратегічного управління. Удосконаливши думку Н. Власової [17, с. 58] щодо формування ієрархії (дерева) цілей, запропоновано побудувати "карту стратегічних цільових показників", що дасть змогу враховувати не лише вертикальні, а й горизонтальні взаємозв'язки в процесі реалізації поставлених цілей.



**Рис. 5. Блок-схема процесу стратегічного управління оборотними активами підприємства торгівлі**

Джерело: сформовано автором.

Аналітично-розрахунковий етап включає планування та прогнозування оптимального обсягу, вибір політики формування ОА підприємства з урахуванням стратегічних цілей. Ці етапи виділяють також науковці С. Сусліков, Л. Жмінська [33, с. 122], Н. Власова [17, с. 58] та ін., проте краще підпорядкувати їх поставленим стратегічним цілям. Також доцільно включити до цього етапу планування цільових значень показників стратегічної карти, адже кількісне вираження поставлених цілей дасть змогу визначити ступінь їх досягнення у перспективі у кількісному вимірі.

*Етап реалізації* стратегії управління використанням ОА включає безпосередній процес досягнення запланованих у попередньому етапі показників: оптимального обсягу та структури ОА відповідно до цільових орієнтирів, необхідного рівня ліквідності, рентабельності та оптимізації рівня оборотності ОА, які забезпечать досягнення поставлених стратегічних цілей та головної мети стратегічного УОА [17; 30].

*Контрольний етап* процесу стратегічного УОА ПТ містить оцінку ефективності реалізації стратегії [30, с. 69], яку доречно доповнити визначенням необхідності коригування обсягу та структури оборотних активів у перспективі, що сприятиме підвищенню ефективності реалізації стратегії у майбутньому. Останнім етапом цього процесу науковці С. Сусліков, Л. Жмілька [33, с. 122] виділяють контроль стану оборотних активів. Удосконаливши цей етап, запропоновано здійснювати контроль за досягненням головної мети стратегічного УОА, що базується на фундаментальній особливості стратегічного управління – визначення ступеня досягнення запланованих результатів.

**Висновки.** Управління оборотними активами є одним з ключових елементів менеджменту підприємства. Відсутність виробничого циклу на підприємствах торгівлі значно зменшує широке коло існуючих можливостей удосконалення управління їх ОА. В сучасних умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання найбільш оптимальним інструментом удосконалення системи УОА підприємств торгівлі є застосування інструментів стратегічного управління.

Основні складові системи стратегічного УОА містять ключові системоутворюючі елементи традиційних систем УОА у поточному періоді, які переплітаються з принципами та інструментами стратегічного управління. Визначені елементи системи та їх взаємозв'язки дадуть змогу надати процесу УОА довгострокового характеру, забезпечити реалізацію управління з урахуванням умов функціонування, а також зорієнтувати УОА на досягнення ключових стратегічних цілей підприємства, спрямованих на підвищення економічного потенціалу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаустова І. Є. Актуальні проблеми управління оборотними активами підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. 2018. № 19 (1295). С. 64-67.
2. Корбутяк А. Г., Цікал А. С. Особливості управління оборотними активами підприємства. *Науковий огляд*. 2016. Т.9(30). С. 1-9.
3. Лубкей Н. П., Крамарчук С. П. Система управління оборотними активами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 22. С. 86-91.
4. Близнюк О., Сіфурова А. Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі з позиції функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29 №1. С. 68-77.
5. Басова О. О. Управління оборотним капіталом торговельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 49-54.

6. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 3. С. 33-40.
7. Черкашина М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 355-361.
8. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ. 2017. 418 с.
9. Бланк И. А. Управление оборотным капиталом: учеб. курс. М.: Перспектива, 2008. 356 с.
10. Бланк И. А. Управление активами. Библиотека финансового менеджера. Вып. 6. Киев: Ника-Центр, 2000. 720 с.
11. Фурса Т. П. Концептуальні засади управління оборотними активами підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 1(2). С. 184-187.
12. Ansoff H. Strategic Management. London: Macmillan Academic and Professional LTD, 1990. 519 p.
13. Сельський А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. *Вісник Національної академії державного управління*. 2012. № 1. С. 57-65.
14. Сельський А. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. № 4. С. 32-39.
15. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
16. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline: Academy of Management Proceedings, 1972. 365 p.
17. Власова Н. О. та ін. Управління оборотними активами на підприємствах роздрібної торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2014. 258 с.
18. Андросова Т. В., Ляшенко О. Ю. Особливості функціонування підприємств торгівлі в сучасному конкурентному середовищі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 26-30.
19. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Хрещатик, 1999. 798 с.
20. Власова Н. О., Михайлова О. В. Цілі та зміст політики формування оборотних активів торговельного підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Вип. 256. Т. 8. Дніпропетровськ, 2009. С. 2068-2074.
21. Окселекно Н. О. Організація управління оборотними активами сільськогосподарського підприємства. MODERN DIRECTIONS OF THEORETICAL AND APPLIED RESEARCHES. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer30/213.pdf>.
22. Давидов О. І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 9(159). С. 186-195.
23. Донін Є. О. Політика управління оборотними активами сучасного підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 231-240.
24. Гридчина О. С. Методичні засади планування потреби в оборотному капіталі підприємства у ринкових умовах. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2009. № 10. С. 25-34.

25. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 244 с.
26. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр Эльга, 2004. 711 с.
27. Ситник Г. В. Стратегический финансовый анализ как исходный этап стратегического финансового планирования. *Сборник научных трудов SWorld*. 2011. Т. 21. С. 60-67.
28. Костирко Р. О., Тертична Н. В., Шевчук В. О. Комплексна оцінка вартості підприємства: монографія; за заг. ред. М.Г. Чумаченка. 2-ге вид. перероб. і доп. Харьков: Фактор, 2008. 278 с.
29. Fayol H. *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunodet Pinat, 1917. 174 p.
30. Соляник Л. Г. Організаційно-економічний механізм управління оборотними активами та джерелами їх фінансування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2005. № 4. С. 67-73.
31. Слободян Н. Г. Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління. Управління сучасним підприємством: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25-26 квіт. 2013 р. Київ: НУХТ, 2013. С. 31-32.
32. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2. С. 84-92.
33. Сусліков С. В., Жмільська Л. А. Методологічні основи управління оборотними коштами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 9. Ч. 6. С. 121-124.

Стаття надійшла до редакції 26.07.2019.

**Stratiichuk V. Strategic management of current assets of trade enterprises.**

**Background.** *Modern conditions of intensive changes in the economic environment of domestic trade enterprises, the main financial resource of which are current assets, require to search the ways to improve the system of management of current assets. Strategic management is one of the modern and the most effective management tools, but its application to working assets has not been sufficiently researched.*

*The aim of the article is to substantiate the features and key elements of the system of strategic management of current assets of trade enterprises.*

**Materials and methods.** *In the process of the research there were applied general scientific methods of abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, logical and comparative analysis, graphical and generalization methods.*

**Results.** *On the basis of integration of key characteristics, goals, tasks and functions of management of current assets with the peculiarities of strategic management the essence of the concept "strategic management of current assets" and its purpose is determined. The systems of tasks and functions of strategic management of current assets are proposed, a block diagram of the process of strategic management of current assets of trade enterprises is constructed.*

**Conclusion.** *The use of strategic management of current assets will allow this process to get a long-term nature. This is also ensure that the conditions of the functioning of current assets will take part in the process of its management and will mutually reconcile the main tasks and stages of the strategy of management of current assets with the strategic objectives of the trade enterprises.*

**Keywords:** current assets management, strategic management, strategic analysis, strategic goal, strategic management of current assets.

## REFERENCES

1. Haustova, I. Je. (2018). Aktual'ni problemy upravlinnja oborotnymy aktyvamy pidpryjemstva [Actual problems of managing current assets of the enterprise]. *Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu "Harkivs'kyj politehničnyj instytut" – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*, 19 (1295), 64-67 [in Ukrainian].
2. Korbutjak, A. G., & Cikal, A. S. (2016). Osoblyvosti upravlinnja oborotnymy aktyvamy pidpryjemstva [Features of management of current assets of the enterprise]. *Naukovyj ogljad – Scientific review*. (Vol. 9(30),1-9 [in Ukrainian].
3. Lubkej, N. P., & Kramarchuk S. P. (2018). Systema upravlinnja oborotnymy aktyvamy pidpryjemstva [The system of management of current assets of the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Is. 22, 86-91 [in Ukrainian].
4. Blyznjuk, O., & Sifurova, A. (2019). Upravlinnja oborotnym kapitalom pidpryjemstv torgovli z pozycji' funkcional'no-vidtvorjuval'nogo ta strukturno-klasifikacijnogo pidhodiv [Management of working capital of trade enterprises from the point of view of functional-reproductive and structural-classification approaches]. *Ekonomičnyj analiz – Ekonomičnyj analiz*. (Vol. 29), 1, 68-77 [in Ukrainian].
5. Bassova, O. O. (2018). Upravlinnja oborotnym kapitalom torgovel'nyh pidpryjemstv [Working capital management of trading companies]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11, 49-54 [in Ukrainian].
6. Vergal, K. Ju. (2018). Teoretyčni aspekty strategičnogo upravlinnja pidpryjemstvom v umovah integracii' [Theoretical aspects of strategic enterprise management in terms of integration]. *Naukovyj visnyk Poltavs'kogo universytetu ekonomiky i torgovli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 3, 33-40 [in Ukrainian].
7. Cherkashyna, M. V. (2018). Strategične upravlinnja procesom zabezpečennja efektyvnosti komercijnoi' dijal'nosti pidpryjemstva [Strategic management of the process of ensuring the efficiency of commercial activity of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 62, 355-361 [in Ukrainian].
8. *Strategija pidpryjemstva u postindustrial'nij ekonomici [Enterprise strategy in post-industrial economy]*. (2017). A. P. Nalyvajka, O. M. Grebeshkovoi' (Eds.). Kyi'v: KNEU [in Ukrainian].
9. Blank, I. A. (2008). *Upravlenie oborotnym kapitalom [Working capital management]*. Moscow: Perspektiva [in Russian].
10. Blank, I. A. (2000). *Upravlenie aktivami. Biblioteka finansovogo menedzhera [Assets Management. Financial manager library]*. Is. 6. Kyiv: Nika-Centr.
11. Fursa, T. P. (2014). Konceptual'ni zasady upravlinnja oborotnymy aktyvamy pidpryjemstva [Conceptual principles of managing current assets of the enterprise]. *Visnyk Odes'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomika – Bulletin of the Odessa National University. Economy*. (Vol. 19). Is. 1(2), 184-187 [in Ukrainian].
12. Ansoff, H. (1990). *Strategic Management*. London: Macmillan Academic and Professional LTD [in English].
13. Sel's'kyj, A. (2012). Konceptija strategičnogo upravlinnja v upravlins'kij dijal'nosti [Concept of strategic management in management activities]. *Visnyk Nacional'noi' akademii' derzhavnogo upravlinnja – Bulletin of the National Academy of Public Administration*, 1, 57-65 [in Ukrainian].
14. Sel's'kyj, A. (2011). Peredumovy vynyknennja ta zmist strategičnogo upravlinnja [Background and content of strategic management]. *Visnyk Nacional'noi' akademii' derzhavnogo upravlinnja – Bulletin of the National Academy of Public Administration*, 4, 32-39 [in Ukrainian].



15. Miklovdá, V. P., Britchenko, I. G., Kubinij, N. Ju., & Didovych Ju. O. (2013). *Efektivnist' strategichnogo upravlinnja pidpryjemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy i'h vyrishennja* [The effectiveness of strategic enterprise management: current problems and prospects for their solution]. Poltava: PUET [in Ukrainian].
16. Schendel, D. E., Hatten, K. J. (1972). Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline: Academy of Management Proceedings [in English].
17. Vlasova, N. O. ta in. (2014). *Upravlinnja oborotnymi aktyvamy na pidpryjemstvah rozdrubnoi' torhivli* [Management of current assets at retail enterprises]. Harkiv: HDUHT [in Ukrainian].
18. Androsova, T. V., & Ljashenko, O. Ju. (2011). Osoblyvosti funkcionuvannja pidpryjemstv torhivli v suchasnomu konkurentnomu seredovyshhi [Features of functioning of trade enterprises in the modern competitive environment]. *Ekonomichna strategija i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta poslug – Economic strategy and prospects for development of sphere of trade and services*. Is. 2, 26-30 [in Ukrainian].
19. Mazaraki, A. A., Ligonenko, L. O., & Ushakova, N. M. (1999). *Ekonomika torhovel'nogo pidpryjemstva* [Economy of trading enterprise]. Kyi'v: Hreshhatyk [in Ukrainian].
20. Vlasova, N. O., Myhajlova, O. V. (2009). Cili ta zmist polityky formuvannja oborotnyh aktyviv torhovel'nogo pidpryjemstva [Aims and content of the policy of formation of current assets of a trading company]. *Ekonomika: problemy teorii' ta praktyky – Economics: problems of theory and practice: zb. nauk. pr.* Is. 256. (Vol. 8), (pp. 2068-2074). Dnipropetrovs'k [in Ukrainian].
21. Okselenko, N. O. Organizacija upravlinnja oborotnymi aktyvamy sil's'kogospodars'kogo pidpryjemstva. MODERN DIRECTIONS OF THEORETICAL AND APPLIED RESEARCHES [Organization of management of current assets of agricultural enterprise. MODERN DIRECTIONS OF THEORETICAL AND APPLIED RESEARCHES]. Retrieved from <https://www.sworld.com.ua/konfer30/213.pdf> [in Ukrainian].
22. Davydov, O. I. (2014). Zrostannja vartosti pidpryjemstva jak cil'ovyj kryterij upravlinnja [Increase in enterprise value as a target management criterion]. *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy – Business Economics and Management*, 9(159), 186-195 [in Ukrainian].
23. Donin, Je. O. (2017). Polityka upravlinnja oborotnymi aktyvamy suchasnogo pidpryjemstva [The policy of management of current assets of a modern enterprise]. *Finansy, oblik, banky – Finance, accounting, banks*, 1 (22), 231-240 [in Ukrainian].
24. Grydychyna, O. S. (2009). Metodychni zasady planuvannja potreby v oborotnomu kapitali pidpryjemstva u rynkovyh umovah [Methodical principles of planning the need for working capital of the enterprise in market conditions]. *Ekonomika i rynek: oblik, analiz, kontrol' – Economy and market: accounting, analysis, control*. 10, 25-34 [in Ukrainian].
25. Blakytá, G. V. (2010). *Finansova strategija torhovel'nyh pidpryjemstv: metodologichni ta prykladni aspekty* [Financial strategy of trading enterprises: methodological and applied aspects]. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
26. Blank, I. A. (2004). *Finansovaja strategija predprijatija* [The financial strategy of the enterprise]. Kiev: Nika-Centr Jel'ga [in Russian].
27. Sitnik, G. V. (2011). Strategicheskij finansovyj analiz kak ishodnyj jetap strategicheskogo finansovogo planirovanija [Strategic financial analysis as the initial stage of strategic financial planning]. *Sbornik nauchnyh trudov SWorld – Collection of scientific papers SWorld*. (Vol. 21), (pp. 60-67) [in Russian].
28. Kostyrko, R. O., Tertychna, N. V., & Shevchuk, V. O. (2008). *Kompleksna ocinka vartosti pidpryjemstva* [Comprehensive valuation of the enterprise]. M.G. Chumachenko (Ed.). (2nd ed., rev.). Har'kov: Faktor [in Ukrainian].
29. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunodet Pinat.

30. Soljanyk, L. G. (2005). Organizacijno-ekonomichnyj mehanizm upravlinnja obrotynymy aktyvamy ta dzherelamy i'h finansuvannja [Organizational and economic mechanism of management of current assets and sources of its financing]. *Ekonomichnyj visnyk Nacional'nogo girnychogo universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 4, 67-73 [in Ukrainian].
31. Slobodjan, N. G. (2013). Strategichnyj analiz jak funkcija strategichnogo upravlinnja [Strategic analysis as a function of strategic management. Management of a modern enterprise]: materials of the IX International scientific and practical conference. (pp. 31-32). Kyiv: NUHT [in Ukrainian].
32. Rajkovs'ka, I. T. (2017). Strategichnyj analiz v systemi dovgostrokovogo upravlinnja pidpryjemstvom [Strategic analysis in the system of long-term enterprise management]. *Naukovyy visnyk Nacional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, 1-2, 84-92 [in Ukrainian].
33. Suslikov, S. V., & Zhmin'ka, L. A. (2014). Metodologichni osnovy upravlinnja obrotynymy koshtamy pidpryjemstva [Methodological bases of management of working capital of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences*. Is. 9. P. 6. (pp. 121-124) [in Ukrainian].

УДК 334.7:336.76

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)07](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)07)

**КРОШКА Андрій,**

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: [andrii.kroshka2018@knute.edu.ua](mailto:andrii.kroshka2018@knute.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-2357>

## **НЕФІНАНСОВІ КОРПОРАЦІЇ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ**

*Розглянуто сутність функціонування нефінансових корпорацій на фондовому ринку. Визначено сучасні тенденції діяльності вітчизняних підприємств нефінансового сектора на внутрішніх та зовнішніх фінансових ринках. Обґрунтовано основні переваги діяльності на фондовому ринку для корпорацій та ефект від фінансового інвестування на основну діяльність підприємства. Описані вектори подальшого розвитку діяльності нефінансових корпорацій на вітчизняному й іноземних фондових ринках.*

*Ключові слова:* фондовий ринок, фондова біржа, нефінансові корпорації, цінні папери, акції, облігації, активи, капітал, інвестиційний портфель, дохідність, хеджування, індекс, диверсифікація.

---

© Крошка А., 2019