

УДК 330.145

О. В. Ареф'єва,  
 д. е. н., професор, декан факультету економіки і підприємництва,  
 Інститут економіки та менеджменту НАУ  
 Н. Ю. Соломіна,  
 аспірант, ПВНЗ "Європейський університет"

## ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті запропонований підхід до сутнісного розуміння політики управління оборотним капіталом підприємства на основі визначення її місця в управлінні підприємством та розкриття функціонального призначення.*

*In the article the method of working capital management policy definition is proposed, that is based on the system of functional tasks and working capital management policy positioning.*

*Ключові слова: політика, управління, оборотний капітал, стратегія, тактика, протифіч-  
 чя, функціональне призначення.*

*Keywords: policy, management, working capital, strategy, tactic, contradiction, functional tasks.*

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У роботах таких закордонних вчених, як Ю. Брігхем та Д. Ван Хорн, політика управління оборотним капіталом розглядається як спосіб вирішення протиріч та пошуку компромісів у системі управління оборотним капіталом, не досліджуючи при цьому сутність та роль політики в управлінні оборотним капіталом. Деякі питання політики управління оборотним капіталом підприємства знайшли своє відображення в роботах таких вітчизняних економістів та науковців країн СНД, як В. Ковальов, О. Стоянова, І. Бланк, О. Ковтун, Г. Селезньова, А. Семенов, О. Тищенко та ін., які, трансформуючи закордонний досвід управління оборотним капіталом до простору пострадянських економік, пропонують модифікації механізму гармонізації управління у сферах формування та використання оборотного капіталу, не порушуючи при цьому проблему розуміння політики та її співвідношення з управлінням.

Мета статті полягає у запровадженні підходу до сутнісного розуміння політики управління оборотним капіталом, визначення її місця в управлінні підприємством та розкриття її функціонального призначення.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Динамічність ринкових умов функціонування суб'єктів господарювання та нестабільність доступу суб'єктів господарювання до терміно-

вих позикових ресурсів на прийнятних умовах примушують керівництво підприємств до пошуку власних джерел фінансового забезпечення безперебійної діяльності підприємства та більш заощадливого використання наявних ресурсів. Провідний захід щодо забезпечення безперебійної діяльності підприємства у змінних умовах полягає у реалізації раціональної політики управління оборотним капіталом. Всупереч транснаціональному розвитку економічної думки в діяльності багатьох українських підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, відсутня науково обґрунтована політика управління оборотним капіталом. З метою запровадження основ формування раціонально виваженої політики управління оборотним капіталом підприємств актуальним і необхідним є проведення аналізу сутнісного наповнення поняття "політика управління оборотним капіталом".

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Лінгвістичне тлумачення терміна "політика" вдається до його грецького походження та зводиться до мистецтва управління, в тому числі мистецтва управління можливостями. Аспект загальнодержавного та суспільного управління проголошує, що політика існує там, де суперечки між людьми починають набувати суспільно значущого характеру, тобто зачіпають великі групи людей, та визначає політику як засіб по-

долання суперечок у суспільстві, який встановлює порядок та визнається всіма членами суспільства. Оскільки на даний час немає єдиної точки зору з приводу використання терміна "політика" в економічній думці, доцільно розпочати дослідження із визначення підходу до розуміння економічного аспекту політики управління.

У роботах вітчизняних та закордонних вчених найбільш популярним є визначення політики управління крізь призму стратегічного управління шляхом зіставлення її зі стратегією та визначення взаємопроникнення. На цій основі можна виділити три наступні способи визначення політики:

1) ототожнення стратегії та політики. Зокрема, до такого способу визначення політики вдається Ковтун О.І., яка визначає стратегічну економічну політику через принципи адаптивної поведінки, методи конкуренції та ведення бізнесу, процедури та рішення, які необхідно здійснити, для забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентної переваги на ринках і в галузях діяльності в контексті обраної концепції бізнесу. В такому сенсі стратегія підприємства є довгостроковою адаптивною економічною політикою підприємства в певному агресивному середовищі;

2) визначення політики як більш широкого за стратегію поняття. У наукових публікаціях німецьких авторів стратегія розглядається переважно як частина політики підприємства, зокрема А. Шелленберг визначає політику як стратегію в широкому розумінні. До німецьких науковців приєднуються У. Кінг та Д. Кліланд, які зводять політику до проголошення намірів організації, що орієнтують процес прийняття рішень у напрямі, який забезпечує досягнення цілей організації, підкреслюючи роль політики в обмеженні кола альтернативних рішень для реалізації стратегії. Аналогічну позицію підтримує В. Пастухова, яка відзначає, що політика має інший від стратегії рівень розробки, вона є результатом управлінського процесу на вищому рівні управління підприємством, має часову незалежність і належить до класу адміністративних проблем. За В. Пастуховою, політика є оболонкою стратегії, у межах якої розробляються стратегічні заходи і яка визначає проголошені наміри підприємства;

3) політика як засіб реалізації стратегії. У американських та англійських авторів стратегія підприємства є основою загальнофірмового управління, а політика знаходиться в підлеглому стані. Погоджуються із таким підходом до визначення співвідношення політики та стратегії більшість науковців пострадянського

простору. Так, О. Тищенко, Г. Селезньова та М. Саєнко визначають політику як загальне керівництво до дій та прийняття рішень, підкреслюючи координуючу та обмежувальну роль політики у з'єднанні зусиль з метою досягнення поставленої мети. М. Алексєєва розглядає політику як конкретизацію стратегії, яка перетворює стратегію на відкриту і детальну декларацію основних напрямів діяльності підприємства. Найбільш точно співвідношення стратегії та політики розкриває І. Ансофф, який розглядає політику як проголошені можливі способи вирішення проблем підприємства в умовах ризику і невизначеності, у випадках, які систематично, періодично повторюються. При цьому він відзначає, що політика виступає можливим рішенням в умовах ризику і невизначеності, а стратегія — в умовах неповноти інформації, коли неможливо передбачити всі можливі альтернативи. А. Семенов зауважує, що політика може розроблятися на весь стратегічний період або на конкретний його етап, що забезпечує вирішення окремих стратегічних задач, більш того, на окремих етапах стратегічного періоду політика підприємства може кардинально змінюватися під впливом непередбачуваних змін зовнішнього фінансового середовища, будучи при цьому спрямованою на реалізацію його головної стратегії. А. Уманський визначає політику як засіб реалізації стратегії, що визначає межі діяльності та поведінки в організації та спрямовує тим самим функціонування підприємства у сторону реалізації стратегії. На його думку, сутність політики полягає у інституалізації стратегій, що проводяться підприємством, та у формуванні нормативного середовища організації.

Існують і інші підходи до визначення політики, які не ґрунтуються на визначенні співвідношення категорій "стратегія" — "Політика". Так, В. Мюллер та Х. Ульріх визначають політику як систему чітко сформульованих, незалежних від часу принципів, під впливом яких рішення і повсякденна діяльність підприємства набувають того чи іншого напрямку. Узагальнюючи проведене вивчення економічної літератури, енциклопедичних та періодичних видань, можна виділити такі найбільш типові змістовні визначення політики у сфері економіки та управління, як:

— сукупність засобів, форм та методів управління, спрямованих на досягнення визначеного результату;

— поведінкову модель діяльності організації щодо реалізації поставлених цілей;

— систему прийняття рішення на основі от-




риманої на кожному етапі інформації про хід виконання процесу та зміни середовища;

— визначення напрямів та методів діяльності підприємства, його стилю та поведінки.

Функціональне дослідження політики управління оборотним капіталом як складової фінансової стратегії підприємства зустрічається в роботах Е. Третякової та І. Бланка, які зводять її до способу визначення необхідного обсягу і складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування, що є складовою загальної фінансової стратегії. Погоджується з таким визначенням політики управління оборотним капіталом і В. Ковальов, який уточнює мету реалізації такої політики у забезпеченні довгострокової виробничої та ефективної фінансової діяльності підприємства, та О. Мельникова, яка зводить політику управління оборотними засобами до сукупності процесів формування, фінансування та ефективного використання оборотних засобів, що реалізується за такими напрямками, як: визначення потреби в оборотних засобах, формування їх складу та структури, оптимізація джерел фінансування оборотних засобів, підвищення ефективності використання оборотних засобів. Такі визначення політики управління оборотним капіталом заглиблюються у її окремі завдання та не розкривають її теоретичної сутності. Функціональний підхід до визначення політики управління оборотним капіталом, запропонований Г. Семеновим, який досліджує політику управління оборотним капіталом через визначення виробничих та фінансових відносин між підприємством та його структурними підрозділами з метою досягнення запланованого економічного результату від використання оборотних активів, не розкриває характерних властивостей політики управління оборотним капіталом. О. Стоянова та В. Бочаров однобічно розглядають фінансовий аспект політики управління оборотним капіталом з позиції комплексного оперативного управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства, що є взаємопов'язаними та взаємозумовленими процесами, проголошуючи основними завданнями політики управління оборотним капіталом: перетворення фінансово-експлуатаційних потреб у від'ємну величину; прискорення оборотності обігових коштів; вибір найбільш прийнятної для підприємства типу політики управління оборотним капіталом.

Синтезуючи досліджені способи визначення політики управління та функціональний аспект політики управління оборотним капіталом, можна визначити місце політики управління оборотним капіталом через модель спів-



-  - середовище стратегічних рішень
-  - синтетичне проміжне середовище
-  - середовище тактичних рішень

**Рис. 1. Модель співвідношення стратегії, політики та механізму управління оборотним капіталом**

відношення тактичного рівня управління оборотним капіталом із політикою управління та стратегією підприємства (рис. 1).

Виходячи із запропонованої моделі, функціональні стратегії підприємства визначають загальні орієнтири діяльності підприємства в сфері управління оборотним капіталом в умовах неповноти інформації, коли неможливо передбачити всі можливі альтернативи, виконуючи при цьому спрямовуючу функцію шляхом визначення загальних стратегічних цілей управління оборотним капіталом. Політика управління оборотним капіталом виконує координуючу функцію шляхом обмеження можливих способів прийняття рішення в процесі тактичного управління оборотним капіталом у рамках реалізації стратегічних цілей. Розмежування політики та стратегії в сфері управління оборотним капіталом полягає в тому, що стратегія визначає безперечні стратегічні цілі управління оборотним капіталом, а політика розробляє і втілює заходи, спрямовані на забезпечення досягнення цілей. Процес втілення заходів на тактичному рівні реалізується механізмом управління оборотним капіталом. Таким чином, співвідношення політики та управління оборотним капіталом розглядаються відповідно як форма та зміст. Більш того, від рівня тактичного управління оборотним капіталом до рівня функціональних стратегій підприємства зростає ступінь невизначеності та неповноти інформації, що супроводжується відповідним збільшенням кількості можливих дій та зростанням числа суб'єктів управління, зусилля



яких об'єднуються в рамках досягнення поставлених на відповідному рівні цілей.

Політика управління оборотним капіталом, посідаючи проміжне та пов'язуюче місце між функціональними стратегіями та тактичним управлінням оборотним капіталом, відіграє визначальну роль у забезпеченні реалізації поставлених цілей. Агрегація стратегічного та тактичного рівня політики управління оборотним капіталом підтверджується і її функціональною особливістю, адже, з одного боку, її призначення полягає у забезпеченні довгострокової та ефективної виробничої та фінансової діяльності підприємства; з іншого боку, вона визначає обсяг та структуру оборотних активів, а також джерел їх фінансування, що оптимізує поточне управління оборотним капіталом підприємства.

Зауважимо, що функціональне призначення політики управління оборотним капіталом закордонні та вітчизняні вчені вбачають у забезпеченні пошуку компромісу між ризиком втрати фінансової стійкості, ліквідності та результативністю використання оборотного капіталу, що, в свою чергу, зводиться до вирішення наступних завдань: забезпечення платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості, забезпечення рентабельності оборотного капіталу. Багатоаспектне вивчення сутності оборотного капіталу та особливостей його обороту з позиції формування та використання зумовлюють більш широке функціональне призначення політики управління оборотним капіталом, що полягає у пошуку компромісу між:

— ризиком недостатності обсягу оборотного капіталу для забезпечення безперервності діяльності та ефективністю використання оборотного капіталу;

— ризиком недостатності обсягу оборотного капіталу для забезпечення безперервності діяльності та втратами від фізичного або морального псування його елементів;

— ризиком втрати ліквідності та ризиком фінансових втрат внаслідок інфляційних впливів;

— ризиком втрати фінансової стійкості та ефективністю управління оборотним капіталом.

Таким чином, синтезуючи теоретико-економічні надбання світових та вітчизняних науковців стосовно сутності політики управління із функціональними особливостями формування та використання оборотного капіталу, політику управління оборотним капіталом пропонується визначити як сформоване нормативне середовище організації щодо управління оборотним капіталом, яка регламентує можливі способи вирішення проблем підприємства в умовах ризику і невизначеності, яка може кардинально

змінюватися під впливом непередбачуваних змін зовнішнього середовища, будучи при цьому спрямованою на досягнення запланованого економічного ефекту від використання оборотного капіталу в рамках фінансово-економічної стратегії підприємства. До структури політики управління оборотним капіталом підприємства відноситься сукупність засобів, форм, методів та принципів управління оборотним капіталом, що формують поведінкову модель та систему прийняття рішення щодо розв'язання фінансово-економічних протиріч на основі отриманої інформації про хід виконання процесу управління оборотним капіталом та зміни середовища.

Отже, політика управління оборотним капіталом спрямована на модифікацію тактичного управління шляхом трансформацій існуючого або розроблення нового механізму управління оборотним капіталом. Необхідність політики управління оборотним капіталом зумовлена динамічністю умов функціонування підприємств. За умови зміни факторів зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища, політика управління оборотним капіталом починається там, де немає стандартизації, де виникає потреба приймати рішення в ситуації, яка не врегульована правилами та нормами.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження економічного аспекту сутнісного розуміння політики управління в роботах вітчизняних та закордонних вчених дозволяє виділити ряд підходів до розуміння категорії та, водночас, свідчить про відсутність єдиної точки зору щодо проблеми. Найбільш поширеним є метод визначення політики управління крізь призму її співвідношення зі стратегією суб'єкта господарювання. На основі поєднання теоретичних основ дослідження політики управління та функціональних особливостей політики управління оборотним капіталом побудована модель співвідношення стратегії, політики та тактики управління оборотним капіталом, згідно якої політика управління оборотним капіталом виникає та реалізується в умовах, де потрібно приймати нові нестандартні рішення, які не мають аналогів у минулому. Натомість у процесі повсякденного функціонування підприємства поточні проблеми вирішуються відповідно до вже наявних регламентацій, правил і норм, в рамках розробленого механізму управління оборотним капіталом, тоді як політика має справу з тими питаннями, які виходять за межі визначених установлень, забезпечуючи їх розв'язок в рамках запровадженої стратегії. Визначення політики управління обо-

ротним капіталом у роботах вітчизняних та закордонних вчених має практичний характер та розглядається переважно за функціональним підходом, що відрізняється лише ступенем деталізації завдань. Більш того, дослідження теоретичного аспекту сутності політики управління оборотним капіталом розглядається, як правило, в рамках того чи іншого фінансово-економічного напрямку та не є самоціллю, що зумовлює відсутність всебічного сутнісного розкриття категорії. Шляхом поєднання теоретико-економічних основ політики управління із функціональним аспектом управління оборотним капіталом запропонований якісно новий підхід до визначення політики управління оборотним капіталом, що розкриває її економічну сутність, структуру, характерні властивості та визначає її місце в діяльності підприємства.

#### Література:

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 176 с.
2. Ареф'єва О. В. Процес реагування організаційної структури управління на зміни у зовнішньому середовищі / О.В. Ареф'єва, О.Л. Горяча // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 4 (82). — С. 114—121.
3. Гончаренко А.М. Економічний зміст та етапи управління капіталом у машинобудуванні та сфері послуг / А.М. Гончаренко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — 2008. — № 2. — С. 102—112.
4. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Ареф'єва, В.Г. Сахаєв, О.В. Ареф'єв та ін.; Європейськ. ун-т. — К.: ЄУФІМБ, 2004. — 243 с.
5. Звершховський В.І. Діагностика чинників формування і використання капіталу підприємств машинобудування / В.І. Звершховський // Вісник Харківського Національного Університету ім. В.М. Каразіна, проблеми стійкого соціально-економічного розвитку України. — 2006. — № 730. — С. 153—159.
6. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія / О.І. Ковтун. — Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2008. — 424 с.
7. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: навч. посіб. / Е.А. Афонін, Я.В. Бережний, О.Л. Валевський та ін.; за заг. ред. В.А. Ребкала, В.А. Шахова, В.В. Голубь, В.М. Козакова. — К.: НАДУ, 2010. — 300 с.
8. Мельникова О.П. Формування політики управління оборотними засобами промислових підприємств / О.П. Мельникова, І.Ю. Гайдай, Н.С. Попович // Вісник Донецького університету економіки та права. — 2009. — № 2. — С. 69—74.
9. Мельничук К.С. Управління оборотними активами підприємства як необхідна складова забезпечення їх ефективної діяльності / К.С. Мельничук // Наука й економіка. — 2009. — № 4(16). — Т. 2. — С. 108—112.
10. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.
11. Пельтек А.В. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства / А.В. Пельтек, С.М. Писаренко // Вісник Запорізького національного університету. — 2010. — № 1(5). — С. 43—49.
12. Пушкаренко С.В. Стратегія і тактика управління оборотним капіталом виробничого підприємства / С.В. Пушкаренко // Збірник матеріалів міжнародної наукової конференції 24—26 вересня 2003 р. — Черкаси: Видавництво ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2003. — С. 125—129.
13. Рилєєв С.В. Роль політики управління оборотними активами в системі фінансового менеджменту підприємства / С.В. Рилєєв, С.М. Юрій // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. — 2009. — № 4 (36). — С. 311—319.
14. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навчальний посібник / Г.О. Селезньова. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. — 240 с.
15. Семенов А.Г. Матриця фінансових стратегій / А.Г. Семенов // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 2(14). — С. 139—146.
16. Соломіна Н.Ю. Розкриття сутності оборотного капіталу підприємства як комплексної фінансово-економічної категорії / Н.Ю. Соломіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2011. — Вип. 36. — С. 81—85.
17. Тищенко О.М. Стратегія підприємства: конспект лекцій / О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Євенко. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. — 144 с.
18. Уманский А.С. Функции и свойства политик предприятий в процессе реализации стратегии / А.С. Уманский // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. — 2006. — № 2. — С. 95—99.
19. Фінансова стратегія підприємства: монографія / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганченко; за заг. наук. ред. І.О. Бланка. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 147 с. *Стаття надійшла до редакції 25.07.2012 р.*