

УДК 336.66:005.915:658.6:657.422.7

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ КАПІТАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Н.Ю. Буратчук

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, Україна*

*Буратчук Н.Ю. Інноваційні підходи до управління робочим капіталом торговельних мереж.*

Стаття присвячена проблемі підвищення ефективності управління робочим капіталом торговельних мереж. Особлива увага приділяється контролінгу запасів як інноваційному інструменту управління робочим капіталом торговельної мережі. Автором розроблено теоретико-методичні основи контролінгу запасів як центрального елементу управління робочим капіталом торговельної мережі.

*Ключові слова:* робочий капітал, управління робочим капіталом, оборотні активи, запаси, контролінг, інструменти контролінгу, контролінг запасів, контролінг у роздрібній торгівлі

*Буратчук Н.Ю. Инновационные подходы к управлению рабочим капиталом торговых сетей.*

Статья посвящена проблеме повышения эффективности управления рабочим капиталом торговых сетей. Особое внимание уделяется контроллингу запасов как инновационному инструменту управления рабочим капиталом торговой сети. Автором разработаны теоретико-методические основы контроллинга запасов как центрального элемента управления рабочим капиталом торговой сети.

*Ключевые слова:* рабочий капитал, управление рабочим капиталом, оборотные активы, запасы, контроллинг, инструменты контроллинга, контроллинг запасов, контроллинг в розничной торговле

*Buratchuk N.Iu. Innovative approaches to working capital management in retail chain.*

The article is devoted to the problem retail chain working capital management performance improvement. Special attention is given to inventory controlling as innovative instrument of working capital management in retail chain. The theoretical and methodological basis of inventory controlling as the key element of working capital management in retail trade are suggested.

*Keywords:* working capital, working capital management, current assets, inventories, controlling, controlling instruments, inventory controlling, controlling in retail

Результативність управління фінансами торговельних мереж значною мірою обумовлюється ефективністю управління робочим капіталом, оскільки він займає особливе місце в структурі майна торговельного підприємства. Склад, структура та ліквідність оборотних коштів є визначальними факторами динаміки доходу від реалізації, собівартості та частини інших витрат торговельної мережі. Від того, наскільки збалансовано є структура робочого капіталу щодо попиту на продукцію, в короткостроковій перспективі залежать фінансові результати торговельної мережі, а в довгостроковій – частка ринку, кількість покупців та, в кінцевому підсумку, досягнення стратегічних цілей і створення додаткової вартості. Незважаючи на наявність ґрунтовних теоретичних досліджень економічної природи робочого капіталу, проблеми підвищення ефективності управління оборотними активами торговельних підприємств та оптимізації джерел їх фінансування залишаються недостатньо вивченими

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вагомий внесок у сучасну економічну теорію і практику формування та ефективного використання оборотних активів та робочого капіталу зробили вітчизняні й зарубіжні вчені: Азаренкова Г.М., Білик М.Д., Бланк І.О., Зятковський І.В., Марусяк Н.Л., Петленко Ю.В., Поддєрьогін А.М., Юрій С.І., Черваток М.В. та інші. Проблеми пошуку шляхів підвищення ефективності управління робочим капіталом торговельних мереж залишаються недостатньо вивченими, що визначило мету і завдання дослідження.

*Метою статті є* дослідження теоретичних основ управління робочим капіталом торговельної мережі та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення на основі впровадження інструментів фінансового контролінгу.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Управлінські рішення щодо фінансування основного та робочого капіталу є одними з найважливіших з точки зору фінансового менеджменту підприємства. Обидва питання є дуже важливими, оскільки обсяг, структура та вартість джерел фінансування чинять значний вплив на показники фінансового стану підприємства та на

операційні, інвестиційні та фінансові ризики підприємства.

Термін «робочий капітал» є відносно новим для вітчизняної економічної науки. Більш застосовними та звичними є терміни «оборотні активи», «поточні активи», «оборотні кошти», які вживаються у законодавчих та нормативно-правових актах та економічній літературі, використовуються у практиці господарювання та навколо економічної природи яких науковці ведуть тривалу полеміку. При цьому, як правило, предметом наукових інтересів вчених виступають окремі складові робочого капіталу – грошові кошти та їх еквіваленти, запаси, незавершене виробництво, дебіторська заборгованість. В англомовній науковій літературі можна також зустріти терміни «циркулюючий капітал» та «плаваючий капітал», що є синонімами робочого капіталу.

Американський професор Дж. Ван Хорн під робочим капіталом розуміє суму оборотних активів, що не були профінансовані за рахунок поточних зобов'язань [11]. Інші науковці М. Хан та П. Ян вважають, що робочий капітал є сумою інвестицій у оборотні активи, що використовуються протягом операційного циклу, а чистий робочий капітал – це різниця між оборотними активами та оборотними зобов'язаннями [12]. Загалом, у зарубіжній практиці виділяють два підходи до визначення робочого капіталу:

1) Робочий капітал як оборотні активи («(Gross) Working Capital»).

2) Робочий капітал як різниця оборотних активів та поточних зобов'язань («(Net) Working Capital»).

На нашу думку, обидва підходи є важливими з точки зору ефективного управління робочим капіталом. Перший підхід спрямований на прийняття двох основних управлінських рішень –

як оптимізувати інвестиції в оборотні активи і за рахунок яких джерел їх повинне здійснюватись їх фінансування. Друга концепція є більш кількісною – вона передбачає прийняття управлінських рішень щодо ліквідності, а також щодо рівня оборотних активів, вище якого фінансування може здійснюватись за рахунок довгострокових джерел.

Ефективність управління робочим капіталом є одним з ключових параметрів результативності господарської діяльності підприємства в цілому. Недотримання оптимального рівня робочого капіталу може призвести до кризи ліквідності та проблеми «втрачених продажів» у короткостроковій перспективі та неплатоспроможності у довгостроковій.

Не існує універсальних правил визначення оптимального розміру робочого капіталу чи принципів управління ним. В сучасних динамічних умовах господарювання більш важливим з точки зору фінансового менеджменту є ґрунтовний аналіз та своєчасне врахування факторів, що чинять вплив на робочий капітал. На нашу думку, серед таких факторів доцільно виділити наступні:

- Вид економічної діяльності
- Стратегія та цілі підприємства
- Складність бізнес-процесів, стан системи внутрішнього фінансового контролю, фінансова структура
- Сезонність попиту та динаміка цін
- Облікова політика підприємства, особливості оподаткування та ін.

Розглянемо статистичні дані щодо оборотних активів та поточних зобов'язань вітчизняних підприємств за видами економічної діяльності. Дані щодо частки оборотних активів у загальній вартості активів підприємств по видах діяльності наведені на рис. 1.

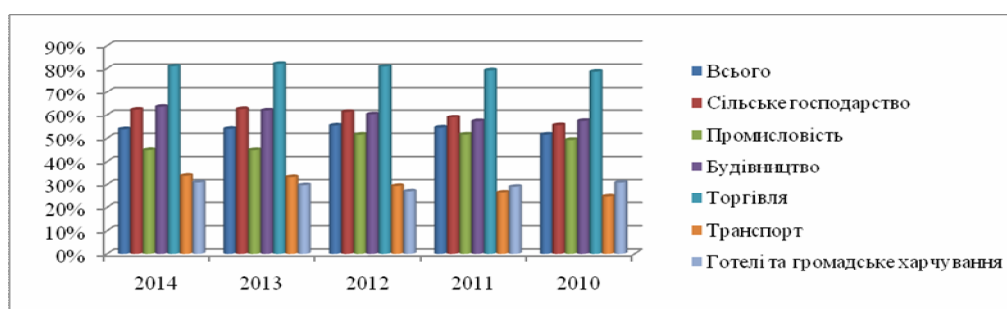


Рис. 1. Частка оборотних активів у загальній вартості майна підприємств основних видів діяльності за період 2010-2014 рр (станом на 1 січня)\*

\*Джерело: складено автором на підставі [2]

Як бачимо, найбільшу частку оборотні активи займають у торгівлі – близько 80% загальної вартості майна. Вагому частку оборотні активи займають також у структурі майна сільськогосподарських підприємств та підприємств будівельної галузі.

Дані щодо частки поточних зобов'язань у загальній вартості джерел формування майна підприємств по видах діяльності наведені на рис. 2.

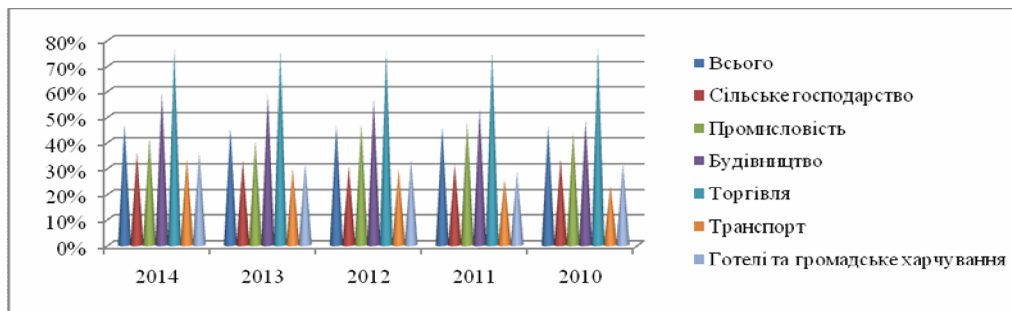


Рис. 2. Частка поточних зобов'язань у загальній вартості пасивів підприємств основних видів діяльності за період 2010-2014рр (станом на 1 січня)\*

\*Джерело: складено автором на підставі [2]

Як видно з наведених даних, найбільшу частку поточні зобов'язання в пасиві балансу займають також у галузі торгівлі – більше 70%. Вагому частку поточні зобов'язання займають також для сільськогосподарських та промислових підприємств.

З метою вивчення робочого капіталу за другим підходом, розрахуємо показник чистого робочого капіталу як різницю між оборотними активами та поточними зобов'язаннями за даними вітчизняних підприємств у розрізі видів економічної діяльності. Результати представлені на рис. 3.

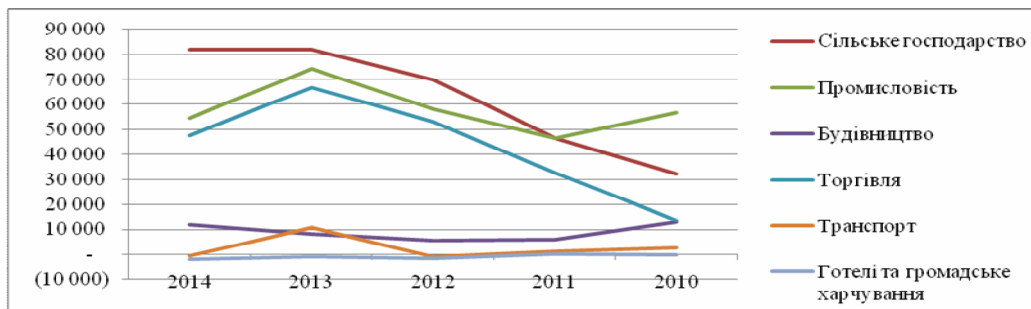


Рис. 3. Чистий робочий капітал підприємств основних видів діяльності за період 2010-2014 рр (станом на 1 січня)\*

\*Джерело: складено автором на підставі [2]

Як бачимо, додатні значення робочого капіталу характерні для сільського господарства, промисловості та сфери торгівлі. Тобто, для таких видів економічної діяльності можливим є повне фінансування оборотних активів за рахунок короткострокових джерел. Чистий робочий капітал є абсолютним показником. Досліджуючи динаміку відносних показників – показників

оборотності оборотних активів по видах економічної діяльності на основі показника операційних витрат – можна помітити схожу тенденцію. При цьому, оборотність оборотних активів галузей торгівлі значно перевищує загальну оборотність по всім галузям та оборотність за іншими видами діяльності.

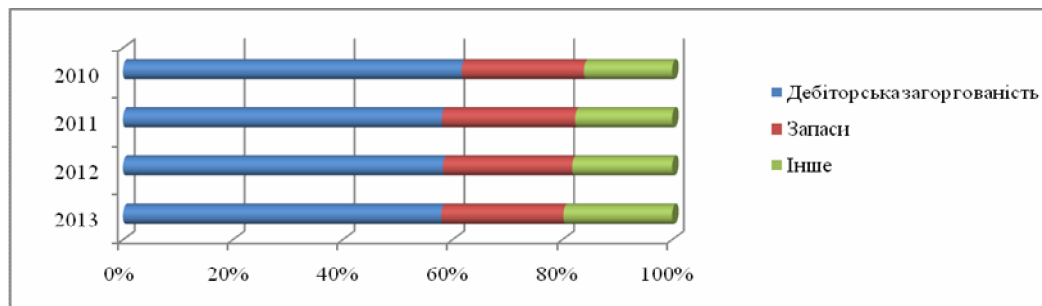


Рис. 4. Загальна структура оборотних активів українських підприємств протягом 2010-2014 рр.\*

\*Джерело: складено автором на підставі [2]

Розглянемо статистичні дані щодо структури оборотних активів вітчизняних торговельних підприємств. Статистичні дані на макrorівні представлені класифікацією оборотних активів у розрізі: запаси, поточні біологічні активи, дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів, грошові кошти, поточні фінансові інвестиції, інші. З метою проведення аналізу об'єднаємо їх у три групи: запаси (виробничі запаси, незавершене виробництво), поточні біологічні активи, готова продукція), товарні

запаси, інші оборотні активи. Загальна структура оборотних активів за наведеною класифікацією по українським підприємствам свідчить про зростання частки запасів при зростаючій динаміці оборотних активів загалом (рис. 4).

При цьому, вертикальний аналіз оборотних активів свідчить про поступове зростання загальної частки товарних запасів у загальній сумі запасів від 27-28% до 30%. Структура запасів за станом на 1 січня 2014 року по видам економічної діяльності наведена на рис. 5.

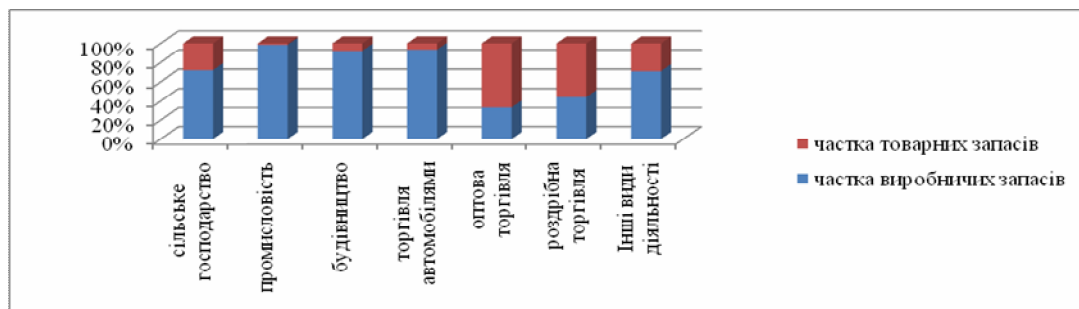


Рис. 5. Структура оборотних активів українських підприємств за видами економічної діяльності станом на 1 січня 2014р.\*

\*Джерело: складено автором на підставі [2]

Як бачимо, найвищу частку товарні запаси займають у структурі оборотних активів у оптовій та у роздрібній торгівлі. Таким чином, на основі проведеного макроекономічного аналізу можемо зробити висновок, що питання планування та контролю робочого капіталу є особливо актуальним для галузей оптової то роздрібно торгівлі, оскільки фінансова результативність та показники фінансового стану підприємств саме цих видів економічної діяльності є найбільш чутливими до ефективності управління оборотними активами. При цьому, у системі фінансів торговельних підприємств управління запасами є центральним елементом управління робочим капіталом. Таке управління є по суті управлінням товарними запасами, а виробничих та інших підприємств – управлінням виробничими запасами або змішаним управлінням в залежності від структури оборотних активів.

Таким чином, чим вища частка запасів у структурі робочого капіталу та валюті балансу торговельного підприємства, тим важливішого значення набуває налагодження системи їх планування та контролю. Наприклад, від того, наскільки збалансованою є структура запасів торговельного підприємства щодо попиту на продукцію, в короткостроковій перспективі залежить виручка підприємства, а в довгостроковій – частка ринку, кількість покупців та, в кінцевому підсумку, досягнення стратегічних цілей та створення додаткової вартості для власників.

З огляду на те, яке значення має кількість та вартість запасів у кожен момент часу та протягом звітного періоду в діяльності підприємств, виникає потреба побудови ефективних інструментів управління ними. Одним з основних напрямів досягнення оптимізації витрат, пов'язаних з формуванням запасів та, є вироблення принципів управління запасів на основі запровадження ефективної системи контролінгу.

Становлення контролінгу як сучасної концепції управління відбувалося у декілька етапів. При цьому умови господарювання постійно змінювалися, внутрішня та зовнішня динаміка висували нові вимоги до поняття ефективності управління та шляхів її підвищення. Таким чином, на сьогодні у літературі виділяють декілька концепцій контролінгу, що зумовлено історичними та економічними умовами господарювання, у яких вони формувалися.

Контролінг у своєму розвитку проходив стадії від засобу аналізу інформації та елементарної координації функцій до системи управління досягненням цілей та управління вартістю. Відомий російський науковець у галузі контролінгу С.Г. Фалько [9] у історичному контексті виділяє 6 концепцій контролінгу: реєстраційна концепція; обліково-аналітична концепція; концепція внутрішньофірмової інтеграції; координаційно-навігаційна концепція; концепція стратегічної навігації; концепція контролінгу, спрямована на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління.

Українські науковці О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк [8] на підставі аналізу зарубіжних і вітчизняних науково-практичних джерел наводять три сучасні найпоширеніші концепції фінансового контролінгу, які включають в себе концепції за С.Г. Фалько: контролінг, зорієнтований на функцію контролю; контролінг як інформаційна функція; контролінг як функція координації. Наведені концепції передбачають власні елементи системи контролінгу, методи, інструменти, функції, завдання, компетенції фінансового контролера.

Загалом, можна зробити висновок, що більшість авторів підходять до тлумачення сутності контролінгу на основі комбінації його концепцій, іноді акцентуючи увагу на переважання однієї з них. Тому при подальшому дослідженні сутності контролінгу запасів в управлінні робочим капіталом торговельних мереж вважаємо за доцільне розробку універсального підходу, що поєднуватиме ознаки різних концепцій контролінгу з урахуванням особливостей українських торговельних підприємств.

Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль в системі управління торговельним підприємством, будучи однією з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

Безпосередній розгляд контролінгу в частині підвищення ефективності управління запасами знаходить своє відображення лише у небагатьох наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Взагалі, термін «контролінг запасів» у літературі зустрічається досить рідко. Розглянемо існуючі трактування контролінгу запасів. Серед зарубіжних вчених контролінгу запасів приділяє увагу відомий німецький науковець П. Хорват [10]. Вчений виділяє декілька елементів системи контролінгу, серед яких до контролінгу товарних запасів безпосереднє відношення мають:

- загальний контролінг: фінансовий контролінг, організаційне та стратегічне планування, інвестиційний контролінг, управління філіями, розвиток підприємств різних типів, загальне управління комунікацією з клієнтами;
- контролінг асортименту: планування асортименту, загальне управління товарними групами, регулювання асортименту, контроль асортименту;
- контролінг складського господарства: система замовлень, зовнішня логістика, внутрішня логістика, прийом товарів і координація роботи складу, відвантаження товару.

Погоджуючись з класифікацією підсистем контролінгу, розробленої П. Хорватом, російські науковці А.Т. Петрова і Т.В. Живаєва [6] відзначають в якості негативного моменту поверховість розгляду видів даної системи, оскільки П. Хорват пропонує класифікацію без огляду використаних методів і оцінки їх ефективності, що, на думку авторів, є однією з причин відсутності розвиненої методичної бази в області контролінгу.

У працях українського автора Л.І. Марущак, що присвячені розробкам системи контролінгу для підприємств нафтопереробної промисловості, під «контролінгом виробничих запасів» пропонується визначення контролінгу запасів як оперативного. Автор зазначає, що «оперативний контролінг виробничих запасів на НПК орієнтується на: витрати по заготівлі виробничих запасів; норми виробничих запасів; витрачання виробничих запасів» [5]. Л.І. Марущак фактично ототожнює контролінг запасів з логістичним контролінгом, переводячи його у оперативну площину.

Питання класифікації контролінгу розглянуті у дослідженнях російських фахівців Фалька С.Г., Кармінського, Н.І. Оленева, А.Г. Примака [9]. У їх спільній науковій праці серед інших видів контролінгу виділяється контролінг забезпеченості ресурсами. При цьому, в рамках даного виду контролінгу, використання якого автори зводять до інформаційного забезпечення процесу придбання виробничих запасів, ставиться під питання можливість застосування контролінгу стосовно товарних запасів. На думку авторів, процеси управління виробничими і товарними запасами різні, що зумовлює відмінності у методиці управління ними. До того ж функції контролінгу охоплюють не тільки інформаційне забезпечення, а й планування, облік, аналіз і контроль.

Безпосередньо контролінг в управлінні товарними запасами розглядає російський науковець Т.П. Сацук [7]. Проте, автор розглядає в основному загальновідомі моделі управління товарними запасами, такі як модель Вілсона. Інші методи контролінгу запасів залишаються поза увагою.

Розгляд питання контролінгу запасів зустрічаємо також у працях білоруського вченого В.Н. Лешко [4]. Під контролінгом запасів автор пропонує розуміти процес цілеспрямованої зміни їх величини з метою підвищення ефективності господарювання. За В.Н. Лешком, контролінг запасів включає такі складові: розрахунок потреби підприємства в матеріальних ресурсах; розрахунок і аналіз показників оборотності; визначення норм і нормативів виробничих запасів; організація контролю за рівнем запасів; розробка політики поповнення виробничих запасів; оцінка системи контролінгу запасів [4].

Таким чином, методичні основи контролінгу запасів практично відсутні, що, на думку російських авторів А.Т. Петрової і Т.В. Живаєвої [3], є однією з причин низької затре-



буваності контролінгу запасів серед керівників торговельних підприємств.

Заключним етапом дослідження місця контролінгу запасів у системі прийняття фінансово-логістичних рішень на торговельному підприємстві є формулювання науково-методичних основ контролінгу запасів як інструменту

підвищення ефективності фінансового управління у торгівлі. Зауважимо, що спроби формулювання основ контролінгу запасів вже були здійснені російськими вченими А.Т. Петровою і Т.В. Жи-ваєвою. Модель фінансового контролінгу товарних запасів наведена на рис. 6.

Етапи управління товарними запасами	Ціль фінансового контролінгу товарних запасів – ефективне функціонування торгового підприємства за допомогою оптимізації товарних запасів	
	1) Визначення цілей створення товарних запасів	Координація короткострокових та довгострокових цілей створення товарних запасів, розгляд їх цілісності, взаємозалежності, розходження
	2) Проведення аналізу товарних запасів у попередньому періоді	Створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка буде джерелом достовірної та достатньої інформації про минулий, поточний і майбутній стан тенденції динаміки товарних запасів
	3) Оптимізація товарних запасів	Розробка моделі оптимізації товарних запасів, яка дозволить найбільш ефективно визначати об'єм та склад товарних запасів
	4) Забезпечення ефективного викори-стання товарних запасів	Розробка комплексної програми руху товарів, яка забезпечуватиме організацію поставки товарів у потрібний час і в потрібній кількості з мінімумом витрат
	5) Постановка системи контролю	Формування системи контролю за допомогою підготовки звітності у встановлені строки

Рис. 6. Модель фінансового контролінгу товарних запасів [3]

Як бачимо, автори розглядали контролінг запасів як складову контролінгу. Ціллю фінансового контролінгу визначено ефективне функціонування підприємства через оптимізацію товарних запасів. Однак, етапи управління знову ж таки є дуже узагальненими, а під оптимізацією автори розуміють прийняття управлінських

рішень. Тому, використовуючи розробки російських вчених, висновки, сформульовані щодо місця контролінгу запасів у системі управління робочим капіталом на торговельному підприємстві, формалізуємо концептуальні основи фінансового контролінгу товарних запасів (табл. 1).

Таблиця 1. Концептуальні основи контролінгу товарних запасів як центрального елементу управління робочим капіталом

Елемент	Сутність
1	2
Визначення	Контролінг запасів – це спеціальна система заходів, методів, інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту торговельної мережі щодо підвищення ефективності фінансового управління запасами шляхом координації функцій планування, обліку, контролю, внутрішнього консалтингу та інформаційного забезпечення.
Об'єкт	Об'єкт контролінгу запасів – бізнес-процеси управління запасами та логістичні бізнес-процеси, а також господарські взаємозв'язки, що пов'язані з управлінням робочим капіталом.
Сфера застосування	Сферою застосування контролінгу запасів є сукупність бізнес-процесів, що пов'язані з управлінням запасами та логістикою у торговельній мережі та за її межами, які мають бути відповідним чином скоординовані, оснащені інформацією на кожному етапі здійснення фінансового управління запасами, проконтрольовані та відображені у фінансовій та управлінській звітності.
Суб'єкт	Суб'єктом контролінгу запасів є служба фінансового контролінгу та спеціалісти на місцях
Завдання	Завдання контролінгу запасів: — Узгодження цілей створення запасів, аналіз їх взаємозалежності, конфліктності, впливу на фінансовий стан та фінансовий результат; — Створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка буде джерелом своєчасної, достовірної та релевантної інформації щодо минулого, поточного стану запасів, а також майбутніх тенденцій та альтернативних динаміки запасів та впливу на фінансовий стан та результат; Розробка комплексної системи товарообороту, яка забезпечуватиме організацію поставки товару в потрібній кількості у потрібне місце з мінімальними затратами;

Продовження табл. 1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Формування системи контролю та форм управлінської звітності;</li> <li>— Прогнозування тенденцій розвитку асортиментних груп, тенденцій попиту та оптимізація структури запасів;</li> <li>— Реінженіринг бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням робочим капіталом;</li> <li>— Розробка стратегічних карт та формування прогнозу ключових індикаторів ефективності управління;</li> <li>— Участь у процесі бюджетування, розрахунок потреби в запасах у відповідності до попиту, аналіз та прогнозування попиту, визначення його характеру, сезонності та тенденцій з метою мінімізації упуцених продажів, координація функцій фінансової служби та служби маркетингу;</li> <li>— Підготовка та аналіз рішень щодо управління робочим капіталом, управління асортиментом з урахуванням терміну зберігання запасів;</li> <li>— Оптимізація структури запасів за ліквідністю з метою підвищення ефективності управління робочим капіталом;</li> <li>— Вибір стратегії та системи управління робочим капіталом, вибір параметрів управління</li> <li>— Аналіз та контролінг витрат, пов'язаних із фінансовим та логістичним управлінням запасами та управлінням робочим капіталом;</li> <li>— Підтримка системи внутрішнього фінансового контролю;</li> <li>— Моніторинг ключових показників результативності логістичних бізнес-процесів.</li> </ul>

\*Джерело: розробка автора

Таким чином, контролінг запасів – це спеціальна система заходів, методів, інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту торговельної мережі щодо підвищення ефективності фінансового управління запасами шляхом координації функцій планування, обліку, контролю, внутрішнього консалтингу та інформаційного забезпечення через удосконалення логістичних бізнес-процесів та процесу управління запасами, а також господарських взаємозв'язків, що пов'язані з фінансовим управлінням запасами та логістикою.

#### Висновки

Займають особливе місце в структурі робочого капіталу торговельного підприємства. Завдання підвищення результативності управління робочим

капіталом торговельних мереж потребує наукових розробок щодо впровадження інструментів фінансового контролінгу. Автором формалізовано теоретико-методичні основи контролінгу запасів як центрального елементу управління робочим капіталом, з виокремленням об'єкту, суб'єкту, сфери застосування та основної спрямованості, що дозволить упорядкувати функції системи фінансового контролінгу на торговельних підприємствах. Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні галузевої відповідності окремих інструментів контролінгу запасів, доцільності їх імплементації для торговельних мереж та інших видів економічної діяльності.

#### Список літератури:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затв. Наказом МФУ від 20.10.1999 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Живаєва Т. В. Контролінг управління товарними запасами / Т. В. Живцева. – Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Вип. I (16). – 2010. – С. 63 – 67.
4. Лешко В. Н. Економіка підприємств: учеб.-метод. комплекс / В. Н. Лешко. – Минск, БІП-С, 2006. – 167 с.
5. Марущак Л. І. Економічна сутність виробничих запасів / Л. І. Марущак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 577. – С. 225 – 230.
6. Петрова А. Т. Управление товарными запасами с использованием системы контроллинга / А. Т. Петрова, Т. В. Живаєва // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4 (40). – С. 37 – 40.

7. Сацук Т. П. Контроллінг в управленні організаціями торгівлі (Інструментарій контроллінга управління фінансами) / Т. П. Сацук. – М.: Изд. дом «Финансы и кредит», 2008. – 136 с.
8. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бб'як. – К.: КНЕУ, 2013. – 406 с.
9. Фалько С. Г. Контроллінг в бізнесі. Методологічні і практичні основи побудови контроллінга в організаціях / [Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г.]. – [2-е изд.]. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
10. Хорват П. Концепция контроллінга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват. – [4-е изд.]. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 269 с.
11. James C. Van Horne. Fundamentals of Financial Management / James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr. – Import, 2003. – 743 p.
12. Khan M. Y. Financial Management – Text and Problems / M. Y. Khan, P. K. Jain. – Tata McGraw-Hill Education, 2004.

Надано до редакції 15.08.2014

Буратчук Наталія Юріївна / Nataliia Iu. Buratchuk  
*nataliia.buratchuk@gmail.com*

***Посилання на статтю / Reference a Journal Article:***

*Інноваційні підходи до управління робочим капіталом торговельних мереж [Електронний ресурс] / Н.Ю. Буратчук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 5 (15). – С. 133-140. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>*