

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет обліку та фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр

на тему: «Управління оборотними активами підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок  
спеціальності 072 Фінанси, банківська  
справа, страхування та фондовий ринок  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
Таган Д. О.  
Керівник: Зоря О. П.  
Рецензент: Різник Т. С.

**Полтава 2024 року**

## З М І С Т

стор.

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Економічна сутність, склад і розміщення оборотних активів підприємства .....	9
1.2. Зміст і завдання управління оборотними активами на підприємстві .....	13
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	19
2.1. Аналіз структури оборотних активів та джерела їх формування ...	19
2.2. Оцінка ефективності управління оборотними активами на підприємстві .....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	44
3.1. Розробка та реалізація політики управління запасами та грошовими коштами підприємства .....	44
3.2. Оптимізація кредитної політики підприємства в процесі управління дебіторською заборгованістю .....	52
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективне управління оборотними активами підприємств набуває особливої значущості в умовах економічного відновлення, оскільки є ключовим чинником забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Процес відновлення економіки характеризується появою низки викликів і можливостей для підприємств, що зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до управління оборотними активами. Управління оборотними активами в цьому контексті розглядається як системна оптимізація використання ресурсів з метою максимізації ефективності функціонування та створення додаткової вартості для підприємств. Для суб'єктів господарювання в Україні зазначені процеси супроводжуються потребою в переосмисленні існуючих підходів до управління активами.

Особливої уваги набуває диверсифікація та забезпечення високого рівня ліквідності, які виступають основою гнучкості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Водночас значний акцент робиться на впровадження інновацій та сучасних технологічних рішень, спрямованих на вдосконалення процесів управління оборотними активами.

Дослідження управління оборотними активами підприємств розглянуті у роботах таких учених, як М. Д. Білик, І. О. Бланка, І. С. Благун, Т. А. Говорушко, Л. О. Дорогань-Писаренко, О. О. Дробишевої, Р. О. Товкача, А. М. Поддєрьогіна, Г. В. Савицької та інших. Однак складні макроекономічні умови, такі як фінансово-економічна криза та воєнний стан, підвищують важливість удосконалення теоретичних і практичних основ управління оборотними активами підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Виконання кваліфікаційної роботи проведено в межах програми науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування за

тематикою: «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій і установ».

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління оборотними активами на підприємстві.

Виходячи із поставленої мети, основними завданнями визначено:

– дослідження сутності, складу та порядку розміщення оборотних активів, а також економічного змісту та завдань управління оборотними активами на підприємстві;

– здійснення фінансово-економічної характеристики досліджуваного суб'єкта господарювання;

– проведення аналізу структури оборотних активів та джерел їх формування, вивчення стану управління ними на підприємстві;

– формування напрямів вдосконалення управління оборотними активами підприємства.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління оборотними активами підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління оборотними активами ХХХ.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладено фундаментальні положення з економічної теорії, праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління оборотними активами підприємства. У процесі написання кваліфікаційної роботи використані такі методи: абстрактно-логічний, монографічний, факторний аналіз, співставлення, графічний, аналітичний, метод оптимізації, рядів динаміки та прогнозування.

**Інформаційною базою дослідження стали:** Закони України, Постанови Кабінету Міністрів, Укази Президента України, з питань економіки та фінансів, статистичні дані науково-дослідних установ, праці вчених-практиків з питань управління оборотними активами підприємства,

річна фінансова звітність ХХХ за 2021-2023 рр., статистична звітність, а також особисті спостереження автора.

**Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.** У кваліфікаційній роботі отримано низку теоретичних і практичних результатів, зокрема подальшого розвитку набула система управління оборотними активами підприємства. Це досягнуто завдяки розробці та впровадженню політики управління запасами, грошовими коштами, а також оптимізації кредитної політики підприємства. Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що по-перше, сформовані пропозиції будуть враховані керівництвом ХХХ, що підтверджується відгуком наданим підприємством, по-друге, досвід роботи даного суб'єкта господарювання в контексті удосконалення управління оборотними активами може бути важливим для інших підприємств.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота являється самостійним науковим дослідженням. Відображені у роботі пропозиції та розробки належать особисто автору.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження оприлюднені в якості доповідей на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, ПДАУ, 31 жовтня 2024 р.), та на XI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (Полтава, ПДАУ, 21 листопада 2024 р.).

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження автором опубліковано дві наукові публікації загальним обсягом 0,25 ум. др. арк.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 60 найменувань, містить 16 таблиць, 8 рисунків, 6 додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 60 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Економічна сутність, склад і розміщення оборотних активів підприємства**

Для забезпечення безперервності суспільного виробництва товарів і послуг необхідно підтримувати та регулярно оновлювати оборотні активи. Вони, разом із засобами праці та персоналом, є ключовими елементами продуктивних сил, що впливають на виробництво та розподіл валового продукту як на рівні підприємства, так і на рівні країни. Оскільки фінансовий стан підприємств залежить від стану оборотних активів, ефективне управління ними передбачає оптимізацію їхнього руху для досягнення максимального економічного результату при мінімальних витратах.

Оборотні активи є другими за величиною після основних засобів у загальному складі ресурсів, що визначають економічний стан підприємства. Для ефективного ведення господарської діяльності їхній обсяг має бути достатнім для задоволення ринкових потреб, але водночас мінімальним, щоб уникнути надмірних запасів, які підвищують витрати. Фінансовий стан підприємства прямо залежить від швидкості перетворення вкладених в активи коштів у грошові ресурси.

На сьогоднішній день існує багато термінів, близьких за змістом до оборотних активів, таких як «поточні активи», «оборотний капітал», «оборотні засоби» та «оборотні кошти». Економісти досі ведуть дискусії щодо їхнього точного значення. У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення економічної сутності поняття оборотних активів.

Зокрема, І. О. Бланк зазначає, що оборотні активи – це сукупність ресурсів підприємства, які забезпечують його поточну діяльність і повністю споживаються в межах одного виробничо-комерційного циклу [4].

Є. О. Донін вважає, що оборотні активи – це майнові цінності підприємства, що забезпечують поточну господарську діяльність і повністю споживаються протягом одного операційного циклу [17].

І. С. Чухно визначає категорію оборотних активів, як грошові засоби, авансовані для формування оборотних виробничих фондів і фондів обігу, що забезпечують постійний кругообіг ресурсів підприємства [56].

В. М. Шелудько зазначає, що оборотні активи – це ресурси, що забезпечують безперервність господарського процесу підприємства, активно залучені в обслуговування його поточної діяльності [58].

І. М. Гринюк вважає, що оборотні активи підприємства включають ту частину майна, яка використовується в процесі одного виробничого циклу та повністю переносить свою вартість на виготовлену продукцію, змінюючи свою форму під час використання [15].

В свою чергу, доцільно виділити три основні підходи до визначення змісту оборотних активів, що зустрічаються в науковій літературі:

1. Фінансовий підхід: оборотні активи – це ті активи, які можуть бути переведені в грошові кошти або спожиті в межах одного операційного циклу.

2. Економічний підхід: оборотні активи – це майно підприємства, що витрачається в процесі виробництва та змінює свою форму, не впливаючи на стабільність його фінансової діяльності.

3. Юридичний підхід: оборотні активи визначаються на основі їх можливості бути використаними або переведеними в грошові кошти протягом року або одного операційного циклу.

У вітчизняній нормативно-правовій базі трактування поняття оборотних активів наводиться у НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», згідно якого, оборотні активи включають гроші та їх еквіваленти, що не мають обмежень у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом одного операційного циклу, або до закінчення дванадцяти місяців від дати балансу [37].

В інших нормативно-правових актах використовуються терміни

«оборотні засоби» та «оборотний капітал». Варто зазначити, що ототожнення оборотних активів і оборотного капіталу, на нашу думку, є дещо некоректним. Це пояснюється тим, що оборотні активи у процесі господарської діяльності підприємства споживаються та витрачаються, тоді як оборотний капітал лише авансується.

Також необхідно відрізнити поняття «оборотні активи» та «оборотні кошти». Оборотні активи включають короткострокові інвестиції, які використовуються у виробничому процесі та повністю переносять свою вартість на готову продукцію. У той час як оборотні кошти є найбільш ліквідними ресурсами, які не витрачаються у процесі виробництва, а інвестуються в нього.

Таким чином, «оборотні активи», «оборотний капітал» та «оборотні кошти» є окремими економічними категоріями з власними властивостями, і їх не можна ототожнювати. Оборотні активи включають матеріальні та грошові цінності, які обслуговують поточну фінансово-господарську діяльність підприємства, забезпечують його платоспроможність та використовуються для здійснення торгових операцій або споживання протягом виробничого циклу або одного року.

У процесі господарської діяльності можна виокремити кілька основних груп оборотних активів, які мають значний вплив на фінансовий стан підприємства:

- 1) виробничі запаси;
- 2) грошові кошти;
- 3) дебіторська заборгованість.

Склад і розміщення оборотного капіталу залежить від того, в якій сфері він функціонує: виробнича, товарно-посередницька, послуг (додаток А).

У виробничій сфері оборотні активи авансується в оборотні виробничі фонди і фонди обігу. До виробничих фондів відноситься: сировина, основні і допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, тара, запасні частини для ремонтів, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів.

Фонди обігу – це залишки готової продукції на складі підприємства, які відвантажені, але не оплачені покупцями товари, залишки коштів підприємств на поточному рахунку в банку, касі, у розрахунках, у дебіторській заборгованості, а також укладені в короткострокові цінні папери [23].

Залежно від розміщення, умов організації виробництва й реалізації продукції оборотні активи мають різний рівень ліквідності, а отже, і ризику використання (рис. 1.1).

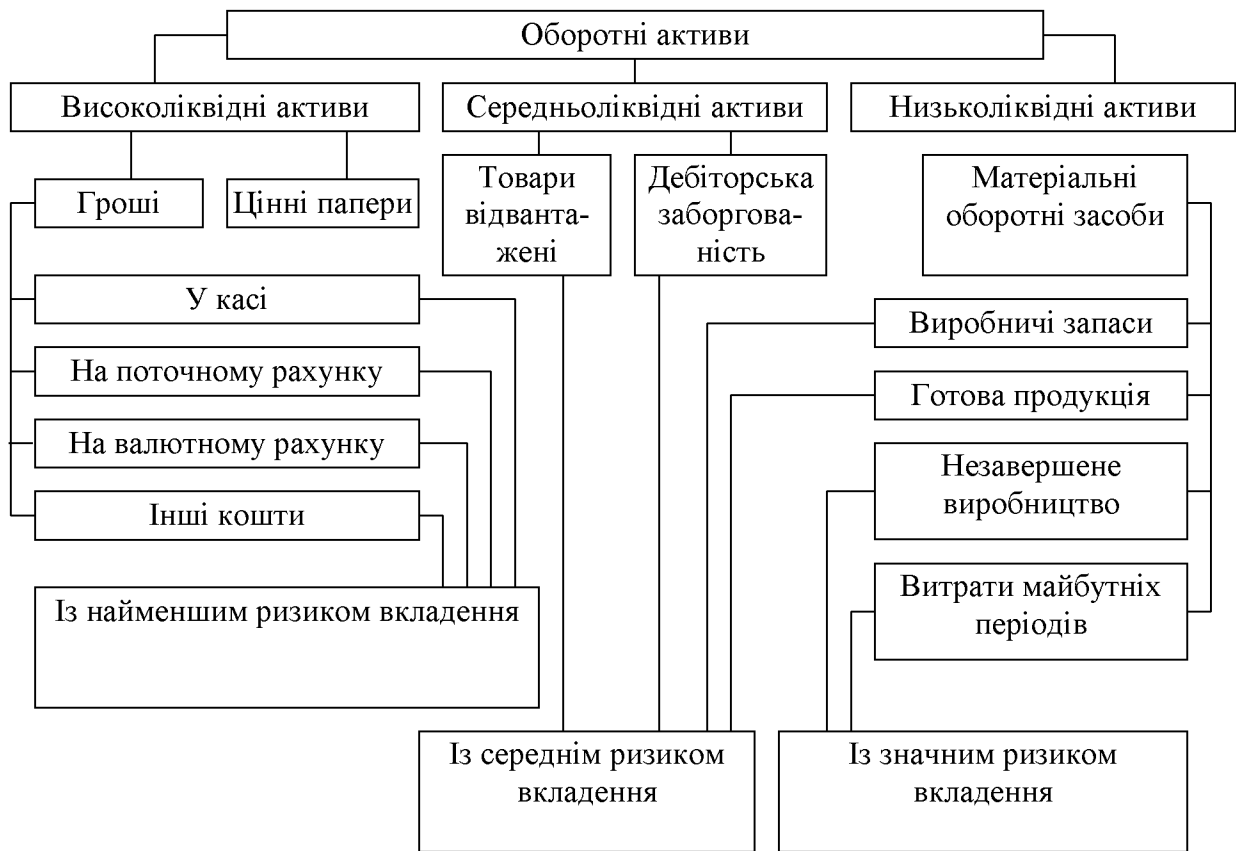


Рис. 1.1. Класифікація оборотних активів в залежності від ступеня ліквідності та ризику вкладень

Класифікація оборотних активів має велике значення, оскільки дозволяє підприємствам визначити оптимальний склад і структуру оборотних коштів, їх потребу та джерела формування. Цим значною мірою визначається фінансовий стан підприємства [28, с. 132].

Оборотні активи підприємств класифікують за наступними ознаками:

- 1) залежно від участі їх у кругообігу коштів;
- 2) за методами планування, принципами організації та регулювання;
- 3) за джерелами формування [53].

Отже, оборотні активи складаються з матеріальних цінностей та грошових коштів, які забезпечують безперервність виробничого процесу та підтримують ліквідність підприємства, змінюючи свою форму в процесі виробництва.

Правильне розуміння сутності оборотних активів має велике практичне значення, оскільки чітке знання економічної термінології полегшує роботу економічних суб'єктів, допомагає в дослідженні та аналізі взаємозв'язків між різними виробничо-господарськими факторами. Це дає змогу раціонально використовувати наявні ресурси, а також здійснювати точні економічні прогнози щодо потреб у споживанні та ефективного управління оборотними активами підприємства.

## **1.2. Зміст і завдання управління оборотними активами на підприємстві**

Сучасні українські підприємства працюють в складних умовах, зокрема через невизначеність та високий рівень ризиків, спричинених військовими діями в країні. Це створює потребу в удосконаленні управління оборотними активами з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

Управління оборотними активами є однією з найбільш важливих складових фінансового менеджменту в системі управління підприємством. Це зумовлено великою кількістю елементів активу, що формуються за рахунок оборотного капіталу, та необхідністю їх індивідуалізації для ефективного управління. Важливість цього процесу підкреслюється високою динамікою змін у складі оборотних активів, а також їх значущістю для

забезпечення платоспроможності, рентабельності та інших фінансових результатів підприємства.

Проведений нами аналіз наукових досліджень вчених дозволив розробити універсальний алгоритм управління оборотними активами для підприємств різних розмірів, форм власності та галузей – рис. 1.2.

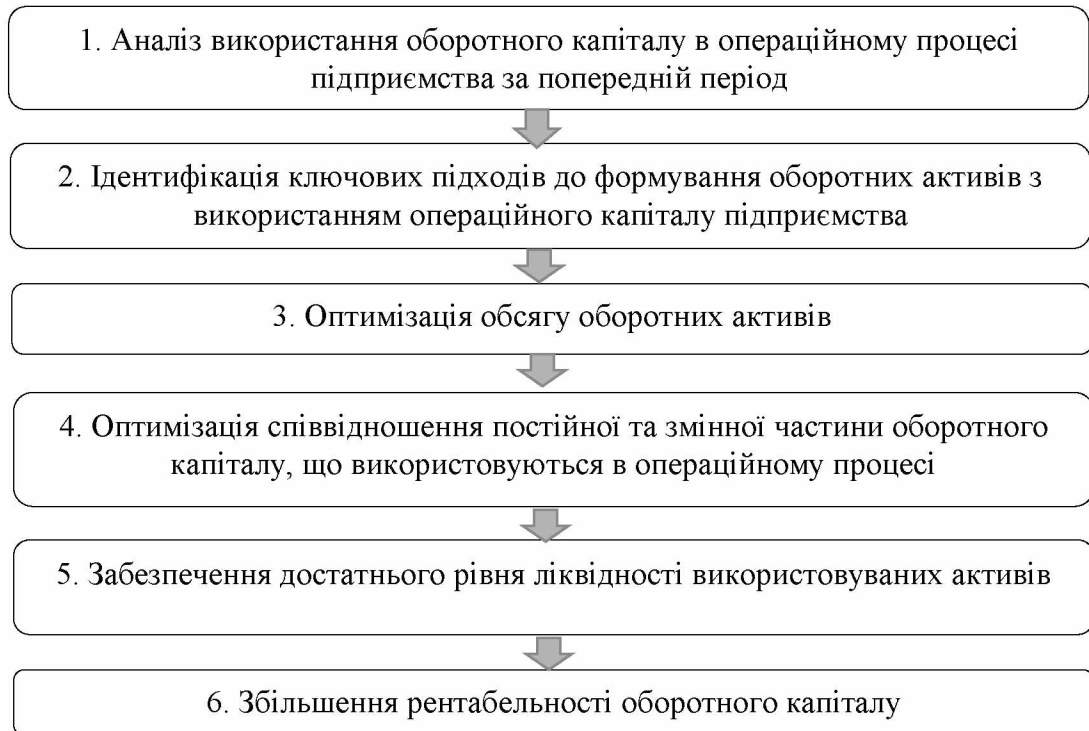


Рис. 1.2. Етапи управління оборотними активами підприємства

На першому етапі здійснюється аналіз фінансової звітності підприємства, зокрема, визначення динаміки загального обсягу оборотного капіталу та змін у складі оборотних активів, що формуються за рахунок оборотного капіталу. Оцінка складу оборотних активів за окремими видами дає можливість визначити рівень їх ліквідності.

На другому етапі визначаються основні підходи до формування оборотних активів за рахунок операційного капіталу підприємства. Теорія фінансового менеджменту виокремлює три основні стратегії:

1. Помірний підхід, орієнтований на повне задоволення поточної потреби в оборотних активах і створення їх нормованих розмірів.
2. Консервативний підхід, який передбачає створення високих резервів

оборотного капіталу для непередбачених ситуацій.

3. Агресивний підхід, що полягає в мінімізації страхових резервів для окремих видів активів.

На третьому етапі здійснюється оптимізація обсягу оборотних активів, що базується на визначеній політиці їх формування, з метою забезпечення відповідного балансу між ефективністю та ризиком використання оборотного капіталу.

Четвертий етап полягає в оптимізації співвідношення постійної та змінної частин оборотного капіталу.

На п'ятому етапі забезпечується необхідна ліквідність активів, сформованих за рахунок оборотного капіталу.

Завершальний, шостий етап, спрямований на збільшення рентабельності оборотного капіталу, що має забезпечити прибутковість у процесі виробничо-збутової діяльності.

Управління оборотними активами націлене на вирішення таких завдань:

1) формування достатнього обсягу оборотних активів із позиції забезпечення поточної платоспроможності;

2) оптимізація структури та складу оборотних активів, спрямована на виконання нормативів ліквідності;

3) раціональне використання оборотних активів для забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання;

4) формування джерел фінансування оборотних активів із урахуванням вимог забезпечення фінансової стійкості [35].

Ефективність формування та використання оборотних активів залежить від особливостей управління їх ключовими складовими: виробничими запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами.

У системі управління оборотними активами важливим аспектом є мінімізація ризиків втрат при їх використанні. Втрати можуть бути різного характеру: виробничі запаси піддаються природним збиткам, дебіторська

заборгованість – ризику неповернення, а грошові кошти та їх еквіваленти – ризику інфляційних втрат.

Важливе значення при цьому має впровадження системи контролю за виробничими запасами, яка сприяє оптимальному використанню ресурсів та забезпеченню безперервності виробничих процесів.

Основними методами контролю запасів є: нормування, яке включає аналітичний, коефіцієнтний та прямий методи для розрахунку оптимального рівня запасів, а також контроль запасів за допомогою методів ABC і XYZ, а також методу економічно обґрунтованих потреб.

Аналітичний метод контролю передбачає перевірку фактичних запасів, видалення надлишкових матеріальних цінностей і коригування їх рівня відповідно до темпів зростання виробництва продукції. Коефіцієнтний метод ґрунтується на принципі нормування запасів на початок звітного періоду з урахуванням потреб у виробництві.

Метод ABC є простим способом контролю та управління запасами, який передбачає їх класифікацію на три групи:

- 1) А – найважливіші, що становлять 20% запасів і 80% продажу;
- 2) В – важливі, що складають 30% запасів і 15% продажу;
- 3) С – менш важливі, які включають 50% запасів та 5% продажу.

Особливість цього методу полягає в тому, що навіть невелика частина запасів може мати велику цінність.

В свою чергу, метод XYZ, поширений у країнах з ринковою економікою, передбачає класифікацію запасів залежно від попиту. Він враховує сезонні коливання споживання, точність прогнозів, а також дефіцит чи надлишок виробництва продукції.

Оптимізація обсягу оборотних активів є ключовим етапом управління, зокрема визначення оптимального співвідношення постійної та змінної частини активів. Завдання полягає в тому, щоб встановити такий обсяг активів, який забезпечить їх ефективне використання з урахуванням інвестиційних ризиків. Це досягається через нормування оборотних активів

та обґрунтування резервів для скорочення операційного циклу виробництва та реалізації продукції.

Для забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства важливо, щоб у структурі оборотних активів значну частку займали високоліквідні та середньо-ліквідні активи, зокрема грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення. Такий підхід сприяє підвищенню рентабельності використання оборотних коштів і забезпечує прямий прибуток у вигляді дивідендів від фінансової діяльності підприємства.

У процесі виробничо-фінансової діяльності підприємство регулярно здійснює розрахунки з контрагентами, бюджетними установами та податковими органами. Підприємство часто не отримує оплату відразу після відвантаження продукції, тим самим кредитуючи покупців. Таким чином, кошти підприємства «заморожуються» у вигляді дебіторської заборгованості до моменту отримання платежу. Отже, ефективне управління дебіторською заборгованістю є важливим завданням, яке зосереджене на оптимізації її розміру та забезпеченні своєчасного погашення зобов'язань [43].

Управління дебіторською заборгованістю є складовою загальної системи управління оборотними активами і відіграє ключову роль у забезпеченні платоспроможності підприємства. Це досягається через оптимізацію обсягу заборгованості та забезпечення своєчасного погашення зобов'язань, що сприяє ефективному використанню фінансових ресурсів підприємства.

Алгоритм управління дебіторською заборгованістю підприємства включає такі основні етапи:

1. Оцінка дебіторської заборгованості за товарним і споживчим кредитом.
2. Розробка принципів кредитної політики та умов кредитування покупців.
3. Оцінка ліквідності покупців і диференціація умов кредитування.
4. Впровадження ефективної системи управління дебіторською

заборгованістю, зокрема рефінансування.

5. Створення контролю за своєчасною оплатою дебіторської заборгованості.

Отже, розвиток українських підприємств в умовах відновлення економіки має ґрунтуватися на глибокому розумінні існуючих підходів, методів і інструментів управління оборотними активами, враховуючи їхні переваги, недоліки та можливості для удосконалення. Управління оборотними активами є складним процесом, що залежить від таких факторів, як обсяг оборотного капіталу, його склад, прискорення обороту та забезпечення платоспроможності підприємства. Ефективність цього управління визначає фінансову стабільність, рентабельність, здатність адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, а також масштаби і рівень виробництва та реалізації продукції.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Аналіз структури оборотних активів та джерела їх формування

XXX (скорочено ХХХ) є правонаступником договорів та зобов'язань ліквідованого ХХХ, які входили до його складу.

Інформаційною базою для дослідження є фінансова звітність ХХХ за 2021-2023 рр. (додаток Б).

Актуальність проведення фінансово-економічної характеристики підприємства полягає в її важливості для аналізу та оцінки фінансового стану, ефективності діяльності й перспектив розвитку підприємства. Фінансово-економічна характеристика є ключовим інструментом для забезпечення прозорості діяльності підприємства, підвищення ефективності управління та стратегічного планування.

Аналіз динаміки складу та структури майна підприємства дає змогу визначити частку кожного виду активів у загальній їх сукупності, а також оцінити абсолютний і відносний приріст або зменшення як загального обсягу майна, так і його окремих складових – додаток В.

Так, не дивлячись на те, що у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. загальна вартість майна підприємства збільшилася на 63 тис. грн, враховуючи фактичний рівень інфляції у звітному періоді реальна вартість оцінки активів ХХХ зменшилася. В розрізі видів активів за 2021-2022 рр., вартість необоротних активів зменшилася на 4611 тис. грн (або на 1,6 %), а оборотних активів навпаки зросла на 4376 тис. грн (або на 3,8 %). Приріст оборотних активів на фоні зменшення вартості необоротних в динаміці за 2021-2023 рр. зумовило збільшення частки оборотних активів у майні з 28,7 % до 29,8 %, а необоротних активів – відповідно зменшення із 71,3 % до 70,1 %. Про погіршення матеріальних умов для здійснення операційної діяльності

свідчить як зменшення у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. як вартості основних засобів (на 4267 тис. грн, або 7,8 %) так і їх частки в структурі майна ХХХ на 1,1 % (із 13,8 % у 2021 р. до 12,7 % у 2023 р.).

В той же час, у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. вартість виробничих запасів зменшилася на 5765 тис. грн (або на 21,5 %), що вказує на зниження виробничого потенціалу підприємства.

Наочно структуру активів ХХХ та динаміку їх зміни продемонстровано на рис. 2.1.

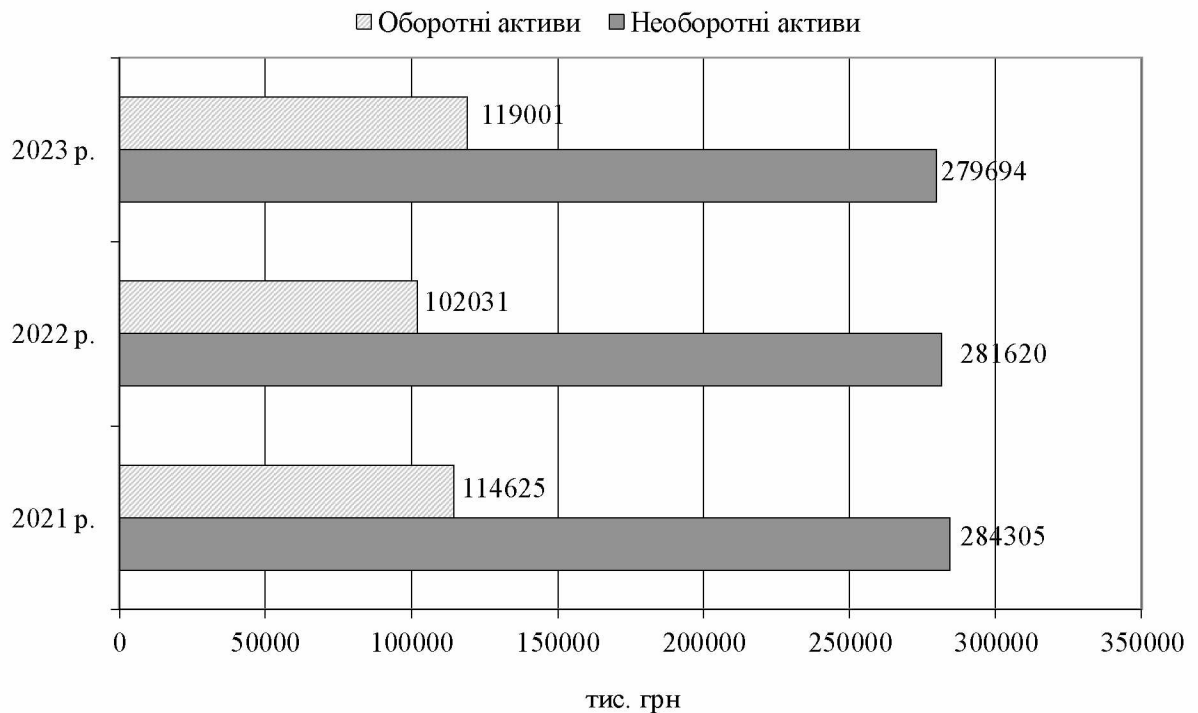


Рис. 2.1. Динаміка вартості майна ХХХ,  
2021-2023 рр.

У 2023 р. в порівнянні із 2021 р. поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 3603 тис. грн (або на 4,8 %), що зумовило збільшення її частки у майні із 18,8 % до 19,7 %, та свідчить про погіршення стану розрахунків ХХХ із дебіторами.

Збільшення вартості грошей та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій у майні із 718 тис. грн у 2021 р. до 1203 тис. грн у 2023 р. (на 67,5%), свідчить про підвищення загального рівня платоспроможності

досліджуваного підприємства. В структурі майна частка грошей та їх еквівалентів на кінець 2023 р. становить лише 0,3 %, що на 0,1 відсоткових пунктів більше у порівнянні із 2021 р.

Аналіз джерел формування капіталу ХХХ за 2021-2023 рр. представлено у додатку Г.

Результати проведеного горизонтального та вертикального аналізу джерел формування капіталу підприємства за 2021-2023 рр. свідчать в основному про наявність негативних ознак у майновому стані ХХХ.

Так, не дивлячись на те, що у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. вартість пасивів ХХХ збільшилася на 63 тис. грн, дані зміни відбулися на фоні зменшення на 48631 тис. грн (або на 23,2 %) вартості власного капіталу та збільшенні на 48694 тис. грн (або на 25,7 %) вартості зобов'язань та забезпечень. Така динаміка складових пасиву балансу зумовила зменшення частки власного капіталу в джерелах формування капіталу з 52,6 % до 40,4 % (на 12,2 в. п.) і, відповідно збільшення частки зобов'язань та забезпечень із 47,4 % до 59,6 %, що вказує на зниження рівня фінансової стійкості за ознакою забезпеченості власним капіталом.

Зменшення вартості власного капіталу ХХХ відбулося в основному на фоні збільшення вартості непокритого збитку – із 87242 тис. грн у 2021 р. до 134779 тис. грн у 2023 р.

Збільшення вартості зобов'язань і забезпечень ХХХ на протязі 2021-2023 рр. відбулося в основному за рахунок збільшення вартості поточної кредиторської заборгованості із 179712 тис. грн у 2021 р. до 228692 тис. грн у 2023 р. (на 48980 тис. грн, або на 27,3 %). В свою чергу, підвищення частки поточної кредиторської заборгованості в структурі джерел формування капіталу підприємства із 45,0 % у 2021 р. до 57,3 % 2023 р. в цілому свідчить про погіршення розрахунків ХХХ з кредиторами.

Візуально склад і структура джерел фінансування ХХХ за 2021-2023 рр. показана на рис. 2.2.

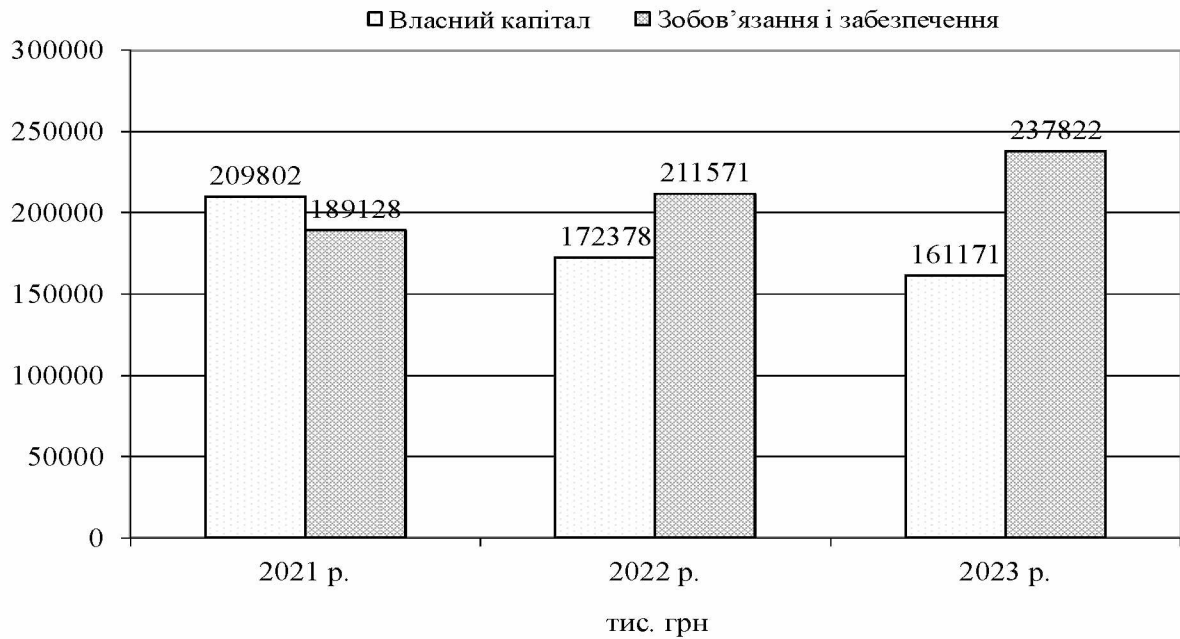


Рис. 2.2. Динаміка джерела фінансування ХХХ, 2021-2023 рр.

Негативним в структурі пасиву балансу ХХХ є наявність «негативної» статті пасиву, а саме непокритий збиток в сумі 134779 тис. грн станом кінець 2023 р.

За 2021-2023 рр. такі складові власного капіталу, як абсолютна вартість зареєстрованого (пайового) капіталу та резервного капіталу ХХХ залишилася незмінною та становила 57798 тис. грн та 17 тис. грн відповідно.

Таким чином, станом на кінець 2023 р. ХХХ в більшій мірі функціонує за рахунок позикового капіталу.

У табл. 2.1 проведемо аналіз ліквідності балансу ХХХ за 2021-2023 рр.

Дані табл. 2.1 свідчать, що у ХХХ за 2021-2023 рр. високоліквідних активів було недостатньо на покриття найбільш термінових зобов'язань. Так, в 2023 р. нестача високоліквідних активів необхідних для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 227489 тис. грн, в той час коли в 2021 р. – нестача становила 178994 тис. грн. По середньо- та низьколіквідних оборотних активах відмічається надлишок.

Таким чином, у 2023 р. баланс ХХХ не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконується одна із головних умов рівності (нестача

високоліквідних оборотних активів). Отже, станом на кінець 2023 р. ХХХ має певні проблеми, щодо повноти та своєчасності виконання взятих на себе платіжних зобов'язання.

Таблиця 2.1

**Аналіз ліквідності балансу ХХХ,  
2021-2023 рр., тис. грн**

Групи	Види активів	Роки			Групи	Види пасивів	Роки			Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)		
		2021	2022	2023			2021	2022	2023	2021	2022	2023
A1	Високоліквідні	718	206	1203	П1	Найбільш термінові	179712	201758	228692	-178994	-201552	-227489
A2	Середньоліквідні	74967	66864	78570	П2	Короткострокові	6109	6757	6384	68858	60107	72186
A3	Низьколіквідні	38940	34961	39228	П3	Довгострокові	1540	1539	1539	37400	33422	37689
	Разом	114625	102031	119001		Разом	187361	210054	236615	-72736	-108023	-117614

Розраховані нами відносні показники оцінювання ліквідності та платоспроможності ХХХ за 2021-2023 рр. представлено в табл. 2.2.

Проведений аналіз табл. 2.2 дав можливість зробити наступні висновки: розраховані показники ліквідності та платоспроможності ХХХ станом на кінець 2022 р. були нижчими за нормативні значення. Також доцільно зазначити негативну тенденцію аналізованих показників (за винятком коефіцієнта абсолютної ліквідності) за період 2021-2023 рр., що вказує на зниження рівня розрахункової та майнової платоспроможності.

Таблиця 2.2

**Відносні показники оцінювання ліквідності та платоспроможності ХХХ,  
2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,001	0,005	0,001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,415	0,339	0,358	-0,057
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,611	0,486	0,504	-0,107

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. становить 0,005, це означає, що рівень покриття поточних зобов'язань високоліквідними оборотними активами у 2023 р. становить лише 0,5 %. Рівень даного показника не відповідає нормативному значенню (20,0 %), проте його значення на 0,001 пунктів є більшим за рівень аналогічного показника станом на кінець 2021 р.

Зниження в динаміці коефіцієнта швидкої ліквідності з 0,415 до 0,358 зумовлене перевищенням темпів приросту поточних зобов'язань і забезпечень в порівнянні із приростом вартості грошей та їх еквівалентів. Загальний коефіцієнт ліквідності за 2021-2023 рр. був меншим одиниці, що свідчить про нестачу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань і забезпечень.

На основі проведеного аналізу складу та структури фінансових результатів діяльності ХХХ (додаток Д) доцільно зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 67789 тис. грн (або на 48,5 %). Враховуючи перевищення собівартості реалізованої продукції в порівнянні із вартістю чистого доходу від реалізації продукції валовий збиток станом на кінець 2023 р. становить 8238 тис. грн, в той час, коли у 2021 р. валовий прибуток становив 2012 тис. грн.

Отримані результати щодо динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ХХХ представлено на рис. 2.3.

За 2021-2023 рр. на фоні зменшення вартості чистого доходу від реалізації послуг, операційні витрати також зменшилися на 63515 тис. грн (або на 41,0 %). Як наслідок, дещо змінилася структура операційних витрат, так частка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилася із 88,9 % до 87,8 %. В той же час, частка адміністративних витрат збільшилася із 7,4 % до 7,8 %, частка інших операційних витрат зменшилася із 3,7 % у 2021 р. до 4,4 % у 2023 р.

На фоні зменшення інших операційних доходів отриманих ХХХ у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. на 47,8 %, а також враховуючи перевищення операційних витрат в порівнянні із вартістю операційного доходу, чистим фінансовим результатом від операційної діяльності досліджуваного підприємств станом на кінець 2023 р. є збиток в сумі 11262 тис. грн.

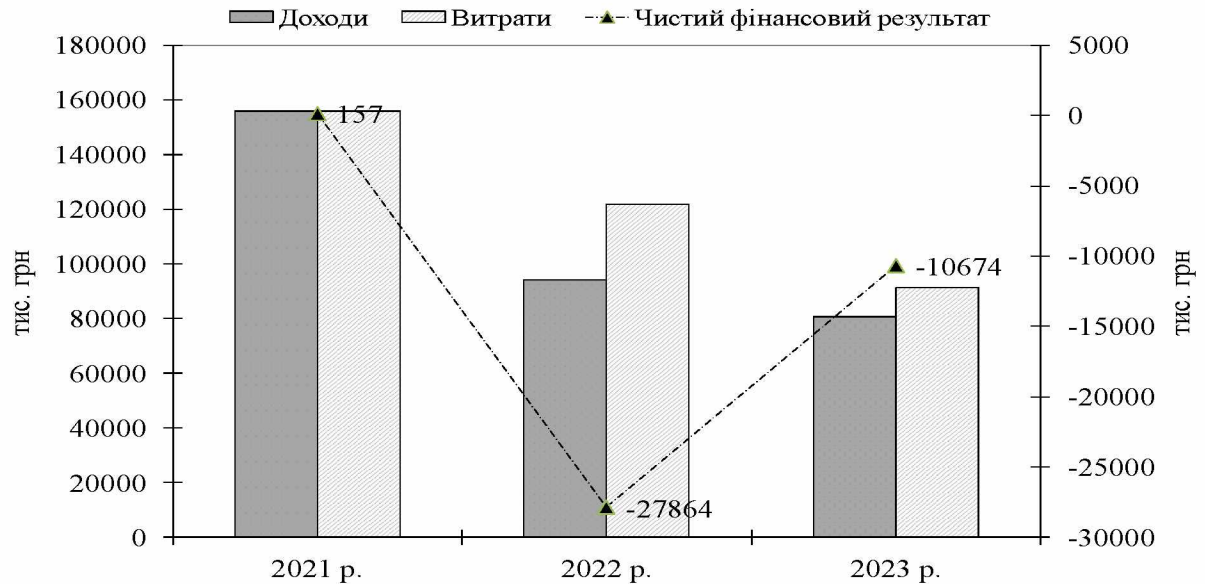


Рис. 2.3. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ХХХ, 2021-2023 рр.

Не дивлячись на те, що у 2023 р. підприємством отримано 588 тис. грн фінансових та інвестиційних доходів, чистий фінансовий результат (збиток) становить 10674 тис. грн, в той час, коли станом на кінець 2021 р. чистим фінансовим результатом діяльності досліджуваного підприємства був прибуток у сумі 157 тис. грн.

У 2021 р. частка чистого прибутку в чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 0,1 %, в той час, а частка чистого прибутку у % до валового прибутку становила 7,8 %. У 2022 р. та у 2023 р. значення останніх показників не розраховувалося в зв'язку із збитковістю діяльності підприємства.

Таким чином, станом на кінець 2023 р. діяльність ХХХ є збитковою, а тенденція результативних показників – негативна.

Однією з ключових проблем сучасних підприємств є забезпечення їх функціонування та розвитку за рахунок оборотних засобів. Умови фінансової нестабільності та динамічних змін в інфраструктурі спричинили труднощі у фінансуванні виробничо-комерційних бізнес-процесів оборотними засобами. Це зумовлено ускладненим доступом підприємств до фінансових ресурсів, необхідних для формування оборотних засобів, а також зростанням їх вартості, що додатково ускладнює процес забезпечення оборотними засобами.

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз оборотних активів ХХХ за 2021-2023 рр. у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Горизонтальний і вертикальний аналіз оборотних активів  
ХХХ, 2021-2023 рр.**

Вид активів (майна)	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. від 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	част- ки, в. п.	у % до 2021 р.
Оборотні активи (всього)	114625	100,0	102031	100,0	119001	100,0	4376	-	3,8
Запаси	36744	32,1	30775	30,2	34470	29,0	-2274	-3,1	-6,2
Виробничі запаси	26756	23,3	20474	20,1	20991	17,6	-5765	-5,7	-21,5
Незавершене виробництво	9988	8,7	10301	10,1	13479	11,3	3491	2,6	35,0
Поточна дебіторська заборгованість	74967	65,4	66864	65,5	78570	66,0	3603	0,6	4,8
Гроші та їх еквіваленти	718	0,6	206	0,2	1203	1,0	485	0,4	67,5
Інші оборотні активи	2196	1,9	4186	4,1	4758	4,0	2562	2,1	у 2,2 р. б.

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз оборотних активів ХХХ в табл. 2.3 дає можливість зробити наступні висновки. За 2021-2023 рр. вартість оборотних активів збільшилася на 4376 тис. грн (або на 3,8 %). В структурі оборотних активів станом на 2023 р. найбільшу питому вагу займає поточна дебіторська заборгованість – 66,0 %.

До найбільш суттєвих змін у структурі оборотних активів підприємства слід віднести зменшення частки виробничих запасів із 23,3 % у 2021 р. до 17,6 % у 2023 р. та збільшення частки інших оборотних активів – із 1,9 % до 4,0 %.

Про позитивне оцінювання балансу та платоспроможності підприємства свідчить збільшення вартості високоліквідних оборотних активів (гроші та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції) із 718 тис. грн у 2021 р. до 1203 тис. грн у 2023 р. Проте, їх частка в структурі оборотних є незначною, та становить лише 1,0 % станом на кінець 2023 р.

Доцільно відмітити, що серед фондів обігу спостерігається збільшення дебіторської заборгованості – із 74967 тис. грн у 2021 р. до 78570 тис. грн у 2023 р. (або на 4,8 %). Відповідно і частка поточної дебіторської заборгованості в активах збільшилася із 65,4 % до 66,0 % та свідчить про незначне погіршення стану розрахунків ХХХ з дебіторами.

Наочно структуру та динаміку оборотних активів ХХХ за 2021-2023 рр. візуалізовано на рис. 2.4.

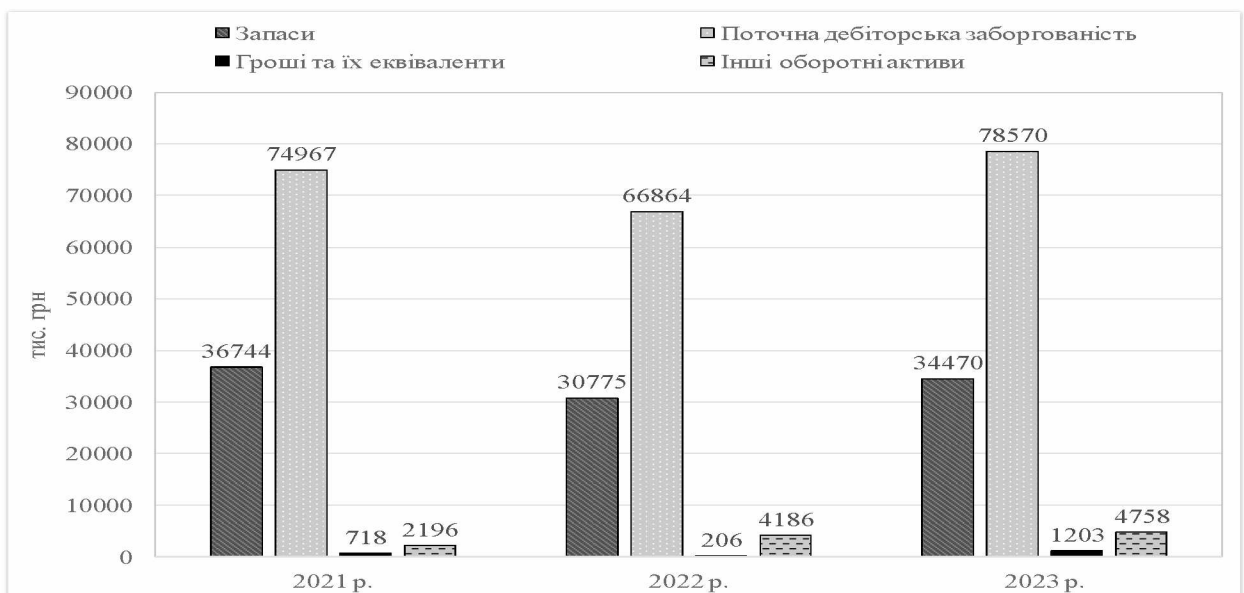


Рис. 2.4. Структура та динаміка оборотних активів ХХХ, 2021-2023 рр., тис. грн

З метою поглиблення даного аналізу, у табл. 2.4 проведемо аналіз показників структури оборотних активів ХХХ за 2021-2023 рр.

**Показники структури оборотних активів ХХХ,  
2021-2023 рр., %**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, -) 2023 р. від 2021 р., в. п.
Частка: оборотних активів у майні	28,7	26,5	29,8	1,1
запасів у майні	9,2	8,0	8,6	-0,6
запасів в оборотних активах	32,1	30,2	29,0	-3,1
поточної дебіторської заборгованості в майні	18,8	17,4	19,7	0,9
поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах	65,4	65,5	66,0	0,6
грошей, їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій у майні	0,2	0,1	0,3	0,1
грошей, їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій у оборотних активах	0,6	0,2	1,0	0,4

За рівнем і динамікою показників структури майна (оборотних активів) (табл. 2.4) позитивними характеристиками майнового стану ХХХ є підвищення оборотних активів у майні із 28,7 у 2021 р. до 29,8 % у 2023 р.). В той же час, негативною зміною є зниження частки запасів у майні (із 9,2 % у 2021 р. до 8,6 % у 2023 р.).

Також, негативною тенденцією у майновому стані ХХХ за 2021-2023 рр. за показниками структури оборотних активів є збільшення як частки поточної дебіторської заборгованості у майні – із 18,8 % у 2021 р. до 19,7 % у 2023 р. (на 0,9 відсоткових пунктів), так і частки поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах із 65,4 % до 66,0 % (на 0,6 відсоткових пунктів).

В свою чергу спостерігається збільшення частки грошей, їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій як у майні, так і у оборотних активах на 0,1 та 0,4 відсоткових пунктів, що свідчить про незначне підвищення рівня забезпеченості високоліквідними активами досліджуваного підприємства.

Далі у табл. 2.5 проведемо аналіз складу, структури та динаміки запасів, що знаходяться на балансі у ХХХ за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

**Склад, структура та динаміка запасів ХХХ,  
2021-2023 рр.**

Вид запасів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. від 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	част- ки, в. п.	у % до 2021 р.
Виробничі запаси	26756	72,8	20474	66,5	20991	60,9	-5765	-11,9	-21,5
Незавершене виробництво	9988	27,2	10301	33,5	13479	39,1	3491	11,9	35,0
Всього	36744	100,0	30775	100,0	34470	100,0	-2274	-	-6,2

До найбільш суттєвих змін у структурі запасів досліджуваного підприємства за 2021-2023 рр. (табл. 2.5) доцільно віднести зменшення частки виробничих запасів на 11,9 %, та відповідно збільшення частки незавершеного виробництва – із 27,2 % до 39,1 % (на 11,9 відсоткових пунктів). Стосовно абсолютних вимірів, то у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. вартість виробничих запасів зменшилася на 5765 тис. грн (або на 21,5 %), вартість незавершеного виробництва збільшилася на 3491 тис. грн (або на 35,0 %). Загальна вартість запасів зменшилася із 36744 тис. грн у 2021 р. до 34470 тис. грн у 2023 р. (на 6,2 %).

На рис. 2.5 представлено візуалізацію структури запасів ХХХ станом на кінець 2023 р.

Далі, проведемо аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості ХХХ за 2021-2023 рр. в табл. 2.6.

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що у ХХХ на кінець 2023 р. дебіторська заборгованість представлена виключно поточною дебіторською заборгованістю в сумі 78570 тис. грн.

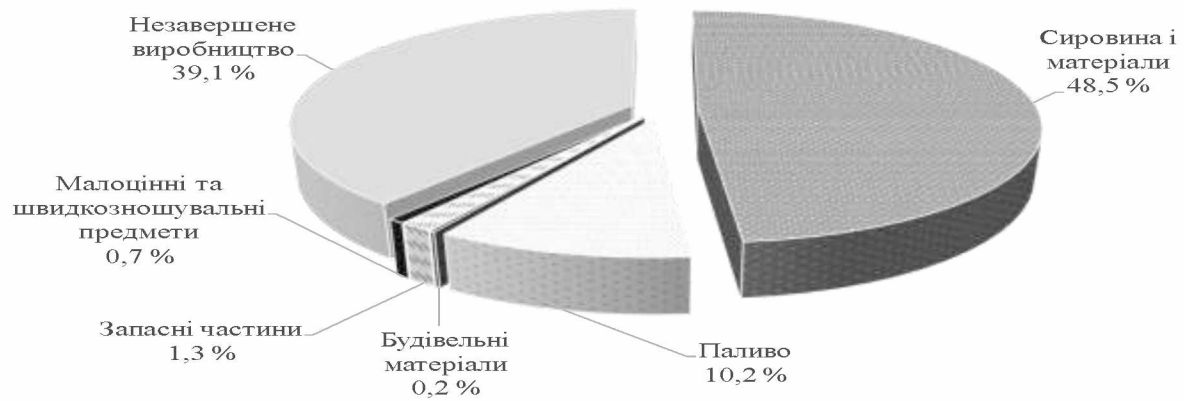


Рис. 2.5. Структура запасів ХХХ, 2023 р., %

В структурі дебіторської заборгованості 59,0 % (46386 тис. грн) займає інша поточна дебіторська заборгованість, 38,6 % (30358 тис. грн – дебіторська заборгованість за продукцію; решту займає дебіторська заборгованість за виданими авансами (1,7 %) та дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків (0,6 %).

Таблиця 2.6

### Динаміка та структура дебіторської заборгованості

ХХХ, 2021-2023 рр.

Види дебіторської заборгованості	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. від 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	частки, в.п.	у % до 2021 р.
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	27504	36,7	18929	28,3	30358	38,6	2854	2,0	10,4
За виданими авансами	1102	1,5	1644	2,5	1346	1,7	244	0,2	22,1
З бюджетом	5	0,0	5	0,0	5	0,0	0	-	-
За розрахунками із внутрішніх розрахунків	263	0,4	529	0,8	475	0,6	212	0,3	80,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	46093	61,5	45757	68,4	46386	59,0	293	-2,4	0,6
Всього	74967	100,0	66864	100,0	78570	100,0	3603	-	4,8

В 2023 р. порівняно з 2021 р. дебіторська заборгованість ХХХ збільшилася на 3603 тис. грн, або на 4,8 %. При цьому, найбільш суттєво в абсолютному вимірі зросла дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – на 2854 тис. грн, або на 10,4 %, інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 293 тис. грн, або на 0,6 % (із 46093 тис. грн у 2021 р. до 46386 тис. грн у 2023 р.), дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за період 2021-2023 рр. була сталою та становила 5 тис. грн. В той же час, слід відзначити також збільшення дебіторської заборгованості за виданими авансами (на 244 тис. грн, або на 22,1 % (із 1102 тис. грн у 2021 р. до 1346 тис. грн у 2023 р.).

Отже, при зростанні вартості дебіторської заборгованості ХХХ до 78570 тис. грн у 2023 р. спостерігається і збільшення, її питомої ваги в складі обігових коштів підприємства, що свідчить про незначне зниження забезпеченості підприємства реальним оборотним капіталом.

Оскільки на фінансовий стан підприємства впливає не стільки розмір дебіторської заборгованості, скільки тривалість її погашення, актуальним стає питання оцінки дебіторської заборгованості шляхом її групування за строками повернення. Такий підхід дозволяє більш точно аналізувати ефективність управління дебіторською заборгованістю та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У табл. 2.7 проведемо аналіз дебіторської заборгованості ХХХ за 2021-2023 рр. за строками непогашення.

Результати проведених розрахунків у табл. 2.7 свідчать, що протягом 2021-2023 рр. структура поточної заборгованості ХХХ за часом погашення є не задовільною. Це характеризується на сам перед тим, що значна її питома вага протягом всього досліджуваного періоду належить заборгованості із часом погашення від 12 до 18 місяців, та від 18 до 36 місяців.

Так, на кінець 2021 р. дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) складала 27504 тис. грн, з них 75,6 % за періодом погашення до 12 місяців; 6,8 % за періодом погашення від 12 до 18 місяців та

17,6 % - від 18 до 36 місяців. Що стосується іншої поточної дебіторської заборгованості, то вона становила 46093 тис. грн, і основна її питома вага (98,8 %) належала до строку погашення до 12 місяців.

Таблиця 2.7

**Структура дебіторської заборгованості ХХХ  
за строками непогашення, 2021-2023 рр.**

Показник	Всього на кінець року	До 12 місяців	Від 12 до 18 місяців	Від 18 до 36 місяців
2021 р.				
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	27504	20807	1858	4839
питома вага, %	100	75,6	6,8	17,6
інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	46093	45507	3	583
питома вага, %	100	98,8	0,0	1,2
2022 р.				
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	18929	3537	10184	5208
питома вага, %	100	18,7	53,8	27,5
інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	45757	3280	42143	334
питома вага, %	100	7,2	92,1	0,7
2023 р.				
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	30358	16381	3025	10952
питома вага, %	100	53,9	10,0	36,1
інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	46386	2045	1403	42938
питома вага, %	100	4,4	3,0	92,6

На кінець 2022 р. дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) складала 18929 тис. грн, з них 18,7 % за періодом погашення до 12 місяців; 53,8 % за періодом погашення від 12 до 18 місяців та 27,5 % від 18 до 36 місяців. Вартість іншої поточної дебіторської заборгованості становила 45757 тис. грн, і основна її питома вага (92,1 %) належала до строку погашення до від 12 до 18 місяців.

На кінець 2023 р. дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) складала 30358 тис. грн, з них 53,9 % за періодом погашення до 12 місяців; 10,0 % за періодом погашення від 12 до 18 місяців

та 36,1 % від 18 до 36 місяців. Вартість іншої поточної дебіторської заборгованості становила 46386 тис. грн, і основна її питома вага (92,6 %) належала до строку погашення до від 18 до 36 місяців.

Отже, за рівнем і динамікою показників структури оборотних активів ХХХ, спостерігаються в основному негативні характеристики майнового стану. Так, негативною тенденцією у майновому стані за 2021-2023 рр. за показниками структури оборотних активів є як збільшення частки поточної дебіторської заборгованості у майні, так і суттєве погіршення структури дебіторської заборгованості за строками погашення, що в цілому свідчить про відсутність ефективної системи управління на підприємстві як в цілому, так і в частині управління оборотними активами зокрема.

## **2.2. Оцінка ефективності управління оборотними активами на підприємстві**

Основною метою управління оборотними активами є забезпечення підприємства необхідним обсягом і складом оборотних активів, а також формування оптимальної структури джерел їх фінансування.

З метою визначення ефективності використання виробничих запасів ХХХ за 2021-2023 рр. доцільно розрахувати відповідні показники (табл. 2.8).

Матеріаломісткість продукції, що визначається як співвідношення матеріальних витрат до величини чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), відображає обсяг матеріальних ресурсів, використаних для виробництва одиниці продукції. У 2023 р. на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) припадало 0,63 грн матеріальних затрат, що на 0,16, грн більше у порівнянні із 2021 р. Зазначена динаміка показника матеріаломісткості продукції вказує на зниження рівня ефективності використання виробничих запасів ХХХ.

**Динаміка показників ефективності використання виробничих запасів  
XXX, 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
				абсо- лютне, тис. грн	віднос- не, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	139705	86035	71916	-67789	-48,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	137693	107769	80154	-57539	-41,8
Матеріальні затрати, тис. грн	65796	61175	45478	-20318	-30,9
Матеріаломісткість продукції, грн	0,47	0,71	0,63	0,16	34,3
Матеріаловіддача, грн	2,12	1,41	1,58	-0,54	-25,5
Питома вага матеріальних затрат у собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), %	47,8	56,8	56,7	9,0	x

Матеріаловіддача розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до обсягу матеріальних витрат. Так, зниження даного показника вказує на негативну тенденцію та свідчить, що у 2023 р. з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів вироблено 1,58 грн продукції, що на 0,54 грн менше у порівнянні із 2021 р. Частка матеріальних витрат у собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) відображає зміну рівня матеріаломісткості продукції. Збільшення питомої ваги матеріальних затрат у собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в 2023 р. на 9,0 відсоткових пунктів у порівнянні із 2021 р. пояснюється тим, що на фоні зменшення матеріальних затрат на 30,98 % (або на 20318 тис. грн) собівартості реалізованої продукції зменшилася на 41,8 % (або на 57539 тис. грн).

Результати проведеного нами аналізу вище, свідчать про значне зниження рівня ефективності використання запасів XXX у 2023 р. в порівнянні із 2021 р.

За даними табл. 2.9 проведемо комплексну аналітичну оцінку стану дебіторської заборгованості XXX за 2021-2023 рр.

Як свідчать показники, розраховані у табл. 2.8 у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 2,067 пунктів і у 2023 р. становив 0,989. Так, тривалість одного обороту заборгованості дебіторів зростає з 118 днів у 2021 р. до 364 днів у 2023 р. (у 3,1 разів, або на 246 днів). У 2023 р. в порівнянні із 2021 р. відбулося збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості у майні з 12,0 % до 18,6 %, тобто на 6,6 відсоткових пунктів.

Таблиця 2.9

**Комплексна аналітична оцінка стану дебіторської заборгованості ХХХ,  
2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
<b>Вихідна інформація, тис. грн</b>					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	139705	86035	71916	-67789	-48,5
Середньорічна величина дебіторської заборгованості	45708,5	68964	72717	27008,5	59,1
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	45708,5	68964	72717	27008,5	59,1
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	159630,5	190735	215225	55594,5	34,8
Середньорічна вартість майна (капіталу)	380211,5	386940	391471	11259,5	3,0
Середньорічна вартість оборотних активів	98344	156641,5	110516	12172	12,4
<b>Показники комплексного оцінювання дебіторської заборгованості</b>					
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	3,056	1,248	0,989	-2,067	-67,6
Тривалість одного обороту (середній період повернення) дебіторської заборгованості, днів	118	289	364	246	у 3,1 р. б.
Частка дебіторської заборгованості в майні, %	12,0	17,8	18,6	6,6	x
Частка поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	46,5	44,0	65,8	19,3	x
Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та поточної кредиторської заборгованості	0,286	0,362	0,338	0,052	18,0
Відношення дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	32,7	80,2	101,1	68,4	x

Питома вага поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах також збільшилася із 46,5 % у 2021 р. до 65,8 % у 2023 р. (на 19,3 відсоткових пунктів). Останні зміни пояснюються випереджаючими темпами приросту середньорічної вартості дебіторської заборгованості (59,1 %) у порівнянні із приростом середньорічної вартості майна (3,0 %) та середньорічної вартості оборотних активів (12,4 %).

У 2023 р. порівняно із 2021 р. показник, який характеризує відношення дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), збільшився із 32,7 % до 101,1 %, тобто на 68,4 відсоткових пунктів, що є наслідком приросту середньорічної вартості дебіторської заборгованості (59,1 %) на фоні спаду чистого доходу від реалізації продукції (48,5 %). У 2021 р. на 1 грн дебіторської заборгованості припадало 0,29 грн середньорічної величини кредиторської заборгованості, а в 2023 р. – 0,34 грн.

За даними табл. 2.10 проведемо аналіз ділової активності ХХХ за 2021-2023 рр.

Результати проведених розрахунків в межах оцінки ділової активності ХХХ за 2021-2023 рр. у табл. 2.10 свідчать про негативні зміни показників оцінювання оборотності активів та пасивів.

Так, тривалість одного обороту активів ХХХ збільшилася на 980 днів, або у 2,0 разів, одного обороту оборотних активів на 300 днів, або у 2,2 разів, тривалість одного обороту власного капіталу уповільнилася на 298 дні, або на 55,6 %, одного обороту поточної дебіторської заборгованості – на 246 днів, або у 3,1 рази, одного обороту поточної кредиторської заборгованості – на 549 днів, або у 2,3 разів, одного обороту запасів – на 74 дні, або у 2,0 разів. Дані зміни зумовлені тим, що при збільшенні в динаміці середньорічної вартості активів, запасів, поточної дебіторської та кредиторської заборгованостей, чистий дохід від реалізації продукції навпаки зменшився із 139705 тис. грн у 2021 р. до 71916 тис. грн у 2023 р.

## Динаміка показників оцінки ділової активності

XXX, 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Вхідна інформація, тис. грн					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	139705	86035	71916	-67789	-48,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	137693	107769	80154	-57539	-41,8
Середньорічна вартість активів	380211,5	386940	391471	11259,5	3,0
Середньорічна вартість оборотних активів	98344	156641,5	110516	12172	12,4
Середньорічна вартість запасів	28008	31198	32622,5	4614,5	16,5
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	45708,5	68964	72717	27008,5	59,1
Середньорічна вартість власного капіталу	208243	186590,5	166774,5	-41468,5	-19,9
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	159630,5	190735	215225	55594,5	34,8
Показники ділової активності					
Коефіцієнт обертання активів	0,367	0,222	0,184	-0,184	x
Тривалість одного обороту активів, днів	980	1619	1960	980	у 2,0 р. б.
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,421	0,549	0,651	-0,770	x
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	253	655	553	300	у 2,2 р. б.
Коефіцієнт обертання запасів	4,916	3,454	2,457	-2,459	x
Тривалість одного обороту запасів, днів	73	104	147	74	у 2,0 р. б.
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	3,056	1,248	0,989	-2,067	x
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	118	289	364	246	у 3,1 р. б.
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,671	0,461	0,431	-0,240	x
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	537	781	835	298	55,6
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	0,863	0,565	0,372	-0,490	x
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	417	637	967	549	у 2,3 р. б.
Тривалість операційного циклу, днів	191	393	511	320	у 2,7 р. б.
Тривалість фінансового циклу, днів	-226	-244	-456	-230	-

Результатом уповільнення тривалості одного обороту поточної дебіторської заборгованості на 246 днів, та уповільненні одного обороту

запасів на 73 дні, стало збільшення тривалості операційного циклу на 320 днів (або у 2,7 разів).

В умовах перевищення тривалості одного обороту поточної кредиторської заборгованості в порівнянні із тривалістю операційного циклу протягом 2021-2023 рр. показник тривалості фінансового циклу має від'ємне значення та негативним чином характеризує рівень ділової активності ХХХ.

Наочна ілюстрація динаміки показників оцінки ділової активності ХХХ представлена на рис. 2.6.

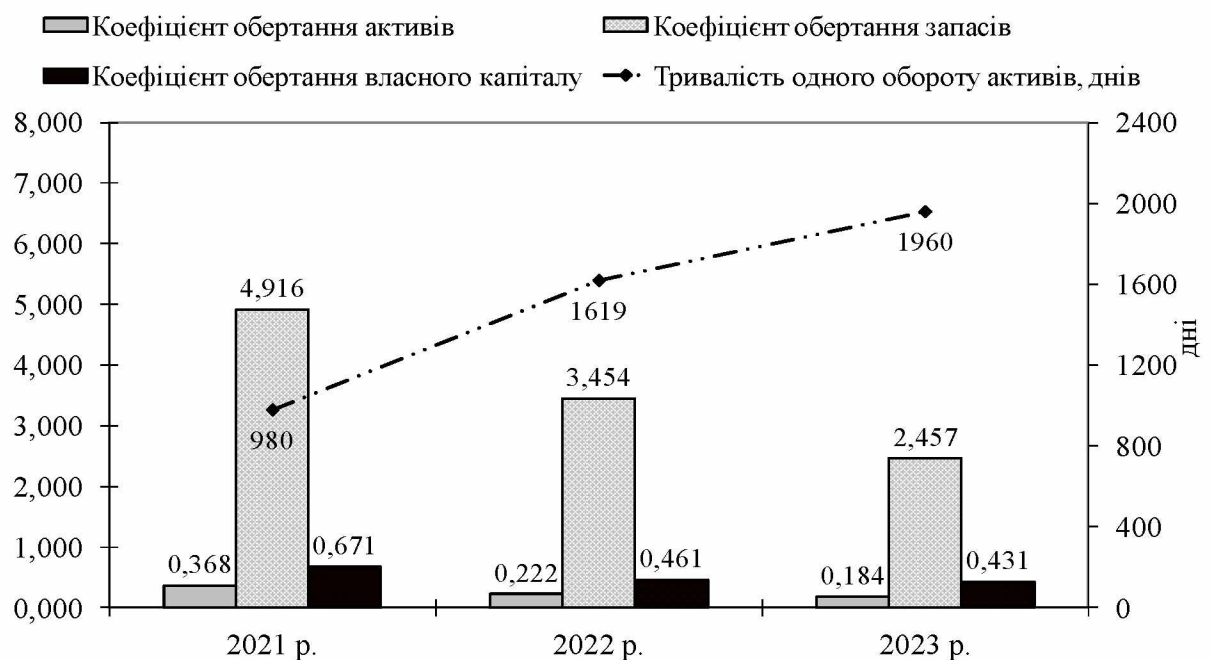


Рис. 2.6. Динаміка показників оцінки ділової активності ХХХ, 2021-2023 рр.

З метою конкретизації факторів впливу на зміну тривалості одного обороту оборотних активів та одного обороту запасів ХХХ за 2021-2023 рр. проведемо факторний аналіз (табл. 2.11 та табл. 2.12 відповідно).

Вартість вивільнення (-) або додаткового залучення до господарської діяльності (+) оборотних активів розраховується за формулою:

$$\Delta OA = ЧД_1 / 360 * (T_1 - T_0), \quad (2.1)$$

де  $\Delta OA$  – вивільнення (-) або додаткове залучення (+) оборотних активів у результаті прискорення чи уповільнення їх оборотності, тис. грн;

$\text{ЧД}_1$  – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 р., тис. грн;

$T_1$  і  $T_0$  – тривалість обороту оборотних активів у 2021 та у 2023 рр. відповідно, днів.

Таблиця 2.11

**Розрахунок впливу факторів на зміну тривалості одного обороту оборотних активів ХХХ, 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	139705	86035	71916	-67789	-48,5
Середньорічна вартість оборотних активів	98344	156641,5	110516	12172	12,4
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,421	0,549	0,651	-0,770	x
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	253	655	553	300	у 2,2 р. б.

Розрахуємо  $\Delta \text{OA}$  для ХХХ за період 2021-2023 рр.:

$$\Delta \text{OA} = 71916 / 360 * (553 - 253) = 59930. \quad (2.2)$$

Використовуючи дані табл. 2.10 розрахуємо умовне значення результативного показника, тис. грн:

$$\text{ЧД}_{\text{ум}} = \text{OA} * K_{\text{об0}} = 85160,5. \quad (2.3)$$

Абсолютна зміна (+, -) чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн:

$$\Delta \text{ЧД} = \text{ЧД}_1 - \text{ЧД}_0 = 67789. \quad (2.4)$$

У тому числі за рахунок факторів:

1) середньорічної вартості оборотних активів:

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{OA}} = \text{ЧД}_{\text{ум}} - \text{ЧД}_0 = -54544,5; \quad (2.5)$$

2) коефіцієнта обертання оборотних активів:

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{коб}} = \text{ЧД}_1 - \text{ЧД}_{\text{ум}} = -13244,5. \quad (2.6)$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta \text{ЧД} = \text{ЧД}_{\text{OA}} + \text{ЧД}_{\text{коб}} = -67789. \quad (2.7)$$

Результати проведених розрахунків свідчать про зниження коефіцієнта обертання оборотних активів у 2021 р. в порівнянні із 2023 р. з 1,421 до 0,651 пунктів, та відповідно збільшення тривалості одного обороту оборотних активів із 253 днів до 553 днів (на 300 днів). Вказані зміни показників свідчать про уповільнення оборотності оборотних активів ХХХ, що пояснюється приростом середньорічної вартості оборотних активів (на 12,4 %) на фоні спаду чистого доходу від реалізації продукції (на 48,5 %).

В свою чергу, зменшення вартості чистого доходу від реалізації продукції у 2023 р. порівняно із 2021 р. на 67789 тис. грн (або на 48,5 %) відбулося під впливом таких факторів: у результаті збільшення середньорічної вартості оборотних активів на 12172 тис. грн (або на 12,4 %) чистий дохід зменшився на 54544,5 тис. грн, а за рахунок зменшення коефіцієнта обертання активів на 0,770 пунктів, чистий дохід зменшився на 13244,5 тис. грн.

Згідно з методикою обчислення оборотності запасів, на її зміну впливають два основні фактори: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та середньорічна вартість запасів. Таким чином, зміна оборотності запасів є результатом співвідношення між рівнем реалізації продукції та ефективністю управління запасами. Оптимізація цих факторів дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства.

*Таблиця 2.12*

**Розрахунок впливу факторів на зміну тривалості одного обороту запасів  
ХХХ, 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	139705	86035	71916	-67789	-48,5
Середньорічна вартість запасів	28008	31198	32622,5	4614,5	16,5
Коефіцієнт обертання запасів	4,916	3,454	2,457	-2,459	x
Тривалість одного обороту запасів, днів	73	104	147	74	у 2,0 р. б.

Факторний аналіз тривалості одного обороту запасів ХХХ за 2021-2023 рр. проводиться з використанням детермінованої моделі:

$$T_{063} = (360 * 3) / \text{ЧД} \quad (2.8)$$

З метою визначення рівня впливу факторів на зміну тривалості одного обороту запасів ХХХ у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. використаємо спосіб ланцюгових підстановок.

$$T_{ум} = (360 * 3) / \text{ЧД} \quad (2.9)$$

Проведемо розрахунки:

$$T_{ум} = (360 * 3_1) / \text{ЧД}_0 = 84. \quad (2.10)$$

Абсолютна зміна тривалості одного обороту запасів буде становити:

$$\Delta T = T_1 - T_0 = 143 - 73 = 74; \quad (2.11)$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) середньорічної вартості запасів:

$$\Delta T_3 = T_{ум} - T_0 = 84 - 73 = 11; \quad (2.12)$$

2) чистого доходу від реалізації продукції:

$$\Delta T_{\text{чД}} = T_1 - T_{ум} = 147 - 84 = 63. \quad (2.13)$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta T = \Delta T_3 + \Delta T_{\text{чД}} = 11 + 63 = 74. \quad (2.14)$$

Проведені розрахунки дають підстави зробити наступні висновки: у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. відбулося зменшення коефіцієнта обертання запасів на 2,459 пунктів та відповідно підвищення тривалості їх обороту на 74 дні (із 73 днів у 2021 р. до 147 днів у 2023 р.), що є негативним фактором. Дані зміни свідчать про уповільнення оборотності запасів підприємства, що пояснюється приростом середньорічної вартості запасів (на 16,5 %) на фоні спаду чистого доходу від реалізації продукції (48,5 %).

Уповільнення оборотності запасів на 74 дні у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. відбулося під впливом наступних факторів: в результаті зростання середньорічної вартості запасів на 4614,5 тис. грн (або на 16,5 %), тривалість одного обороту запасів збільшилася на 11 днів, одночасно зменшення

чистого доходу на 67789 тис. грн (або на 48,5 %) вплинуло на збільшення тривалість одного обороту запасів на 63 дні.

Ефективне управління оборотними активами є важливим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Його значущість зумовлена такими аспектами:

- підтримка ліквідності та платоспроможності (раціональне управління оборотними активами забезпечує підприємству можливість своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання, що є основою його фінансової стабільності);

- оптимізація використання ресурсів (ефективне управління дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані із надлишковими запасами, дебіторською заборгованістю чи нестачею оборотних коштів, сприяючи підвищенню рентабельності діяльності);

- підвищення оборотності активів (оптимізація структури оборотних активів сприяє прискоренню обороту капіталу, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства);

- зниження фінансових ризиків (збалансоване управління оборотними активами дозволяє уникати надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування та знижує ризик втрати ліквідності через несвоєчасне погашення зобов'язань);

- забезпечення конкурентоспроможності (завдяки ефективному використанню оборотних активів підприємство здатне швидше реагувати на зміни ринкових умов, підтримувати безперебійність операційної діяльності та задовольняти потреби споживачів);

- створення умов для розвитку (раціональне управління оборотними активами забезпечує необхідний фінансовий ресурс для реалізації інноваційних проектів, розширення виробничих потужностей та освоєння нових ринків).

Таким чином, ефективне управління оборотними активами є стратегічно важливим інструментом, який сприяє досягненню фінансової

стійкості, підвищенню ефективності діяльності та довгострокового розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Розробка та реалізація політики управління запасами та грошовими коштами підприємства**

Ефективність використання запасів визначає стан і динаміку активів підприємства, впливає на їх оборотність і рівень прибутковості. Водночас структура джерел та умови фінансування запасів значною мірою формують фінансовий стан підприємства. Отже, для ХХХ особливе значення має належна організація процесу управління запасами.

Управління запасами є важливим складником діяльності підприємства, що визначає ефективність виробничих процесів, товарообігу, фінансових результатів і рівень задоволеності споживачів. Використання сучасних технологій і методів забезпечує підвищення ефективності управління запасами та оптимізацію їх використання.

Однією з основних цілей управління підприємством є максимізація прибутку, що досягається шляхом зростання доходів за умов раціонального контролю витрат. Оптимізація витрат сприяє підвищенню рентабельності надання послуг. Водночас надмірне скорочення витрат може спричинити негативні наслідки для діяльності компанії, зокрема зниження якості продукції чи послуг або втрату конкурентоспроможності.

Запаси виконують низку функцій, що сприяють підвищенню гнучкості управління підприємством, зокрема: накопичення, забезпечення безперервного виробничого процесу, врівноваження попиту та пропозиції, а також захист від невизначеності через страхові запаси. Чітко організована система обліку та оформлення операцій, пов'язаних з рухом матеріальних запасів, є основою їх ефективної організації. Однак відсутність необхідного обсягу запасів може призвести до проблем, як для самого підприємства, так і

для всієї логістичної системи в цілому, зокрема: втрат від зупинки виробництва, упущених можливостей через відсутність товару в період підвищеного попиту, втрати потенційних клієнтів тощо.

При ефективному управлінні запасами на ХХХ можна досягти прискорення операційного циклу, зменшити витрати, пов'язані із зберіганням оборотних активів, а також, що є надзвичайно важливим, вивільнити частину оборотних активів для їх подальшого реінвестування або перерозподілу в процесі господарської діяльності.

В структурі оборотних активів ХХХ станом на кінець 2023 р., частка запасів становить 29,0 %. Враховуючи специфіку функціонування, запаси підприємства представлені в основному сировиною та матеріалами (16693 тис. грн станом на кінець 2023 р.), незавершеним виробництвом (13479 тис. грн станом на кінець 2023 р.), паливом (3531 тис. грн станом на кінець 2023 р.). Решта 767 тис. грн припадає на запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети та будівельні матеріали).

Управління запасами ХХХ є одним із ключових елементів оптимізації діяльності підприємства. Раціональне управління дозволяє забезпечити наявність достатньої кількості запасів для надання необхідних послуг в потрібний час і у потрібному місці, водночас сприяючи мінімізації витрат та підвищенню адаптивності до змінних умов ринку.

Одним із найбільш поширених підходів до управління запасами є метод економічного розміру замовлення (EOQ). Цей підхід дає змогу визначити оптимальний обсяг замовлення, який забезпечує мінімізацію загальних витрат на управління запасами, включаючи витрати на їх зберігання та оформлення замовлень. Метод EOQ є особливо ефективним для підприємств, які функціонують у галузях із високим рівнем оборотності запасів.

З метою оптимізації розміру запасів використовують модель EOQ (Economic ordering quantity). За даною моделлю економічно обґрунтований розмір замовлення запасів розраховується наступним чином:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot D}{H}}. \quad (3.1)$$

де,  $F$  – вартість розміщення одного замовлення, грн;

$D$  – загальна річна потреба підприємства в запасах, од.;

$H$  – поточні витрати пов'язані із зберіганням виробничих запасів (в розрахунку на одиницю), грн.

Варто зазначити, що модель EOQ має деякі умови, що обмежують її точність, оскільки вона базується на ряді припущень. Зокрема, витрати на зберігання запасів не завжди прямо корелюють із рівнем самих запасів, а визначення точних значень цих факторів у моделях може бути досить складним. Основною метою цієї моделі є формування логіки управління запасами, що дозволяє підприємствам оптимізувати процеси без необхідності враховувати всі можливі варіанти змінних умов.

Також варто зауважити, що модель EOQ базується на низці припущень: протягом аналізованого періоду виробничий процес та швидкість споживання запасів залишаються незмінними; витрати на розміщення замовлення є фіксованими незалежно від розміру партії; затримки у постачанні виробничих запасів не враховуються.

Наведені нами положення вище доведемо конкретними розрахунками за даними виробничої програми ХХХ по закупівлі солі для зимового утримання доріг (табл. 3.1).

За даними виробничої програми річна потреба в солі для зимового утримання доріг (підготовка суміші) ХХХ на 2025 р. складає 12000 т. Розмір вартості розміщення одного замовлення 856 грн, середня вартість зберігання одиниці продуктів – 8,4 грн. У відповідності до проведених розрахунків, оптимальний середній розмір партії запасу EOQ (за формулою 3.1) дорівнюватиме 1564 т, а оптимальний залишок солі на складі становитиме 782 т. За таких обсягів партії поставки та середнього розміру запасу солі операційні витрати підприємства по обслуговуванню запасів будуть мінімальними та становитимуть 13136,57 грн. Максимально близькими до

отриманих показників є значення третього варіанту за проведеними розрахунками.

Таблиця 3.1

**Вибір оптимального рівня замовлення солі для ХХХ (виробнича програма зимового утримання доріг)**

Показник	Варіанти розрахунку					За EOQ
Обсяг щорічного використання солі, т	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Витрати на розміщення одного замовлення, грн	856	856	856	856	856	856
Поточні витрати на од. запасу, грн	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4
Розмір замовлення, т	500	1000	1500	2000	2500	1564
Кількість замовлень за рік	24	12	8	6	5	8
Середній рівень запасів солі, т	250	500	750	1000	1250	782
Поточні витрати (на зберігання), грн	2100,00	4200,00	6300,00	8400,00	10500,00	6568,29
Витрати на замовлення, грн	20544,00	10272,00	6848,00	5136,00	4108,80	6568,29
Сумарні витрати, грн	22644,00	14472,00	13148,00	13536,00	14608,80	13136,57

Ще однією з моделей управління запасами, що широко застосовується на підприємствах, є АВС-аналіз. Його сутність полягає у класифікації запасів за їх значущістю для формування доходів підприємства. Метод АВС-аналізу розподіляє запаси на три групи (А, В, С) залежно від їх впливу на фінансові показники компанії.

Застосування АВС-аналізу ХХХ сприятиме прийняттю більш обґрунтованих рішень щодо закупівлі, зберігання та використання запасів. Цей підхід дозволяє ідентифікувати запаси, які потребують посиленого контролю та управлінської уваги, і визначити менш пріоритетні категорії. Особливо актуальним цей інструмент є в умовах обмежених ресурсів, коли необхідно ефективно оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість підприємства.

Для управління запасами на підприємствах застосовуються також більш складні математичні моделі, такі як MRP (планування потреб у матеріалах). Основними вхідними даними для цих моделей є обсяги транзакцій, витрати на оформлення замовлень, витрати на зберігання запасів та інші виробничі витрати.

Зазначені підходи можуть використовуватися як окремо, так і в комбінації, залежно від специфічних потреб ХХХ.

Впровадження сучасних моделей управління запасами ХХХ сприяє вирішенню завдань з формування оптимальної виробничої програми, ефективного інвестування у виробництво, а також стратегічного планування розвитку підприємства.

Завдяки комплексному підходу до управління запасами ХХХ може підвищити свою гнучкість і здатність швидко реагувати на змінні умови ринкового середовища.

Наявність грошових коштів на підприємстві часто взаємопов'язана з його прибутковістю. Однак, матеріальні та грошові потоки не завжди синхронізуються у часі, що може спричинити ситуації, коли підприємство володіє грошовими ресурсами, але не має прибутку, або, навпаки, фіксує прибуток за відсутності грошових коштів.

Управління грошовими коштами є одним із ключових аспектів діяльності дорожнього підприємства. Цей процес охоплює розрахунок часу обігу грошових коштів, аналіз грошових потоків, прогнозування їх динаміки, визначення оптимального рівня грошових коштів, а також розробку бюджетів грошових коштів тощо.

За умови збалансованого грошового потоку в рамках звичайної діяльності підприємства, що не передбачає розширення обсягів надання послуг, залишок коштів на рахунку, разом із страховим запасом у вигляді ліквідних цінних паперів, зазвичай є достатнім для виконання поточних фінансових зобов'язань.

У сучасних умовах господарювання управління грошовими коштами є одним із ключових факторів досягнення стратегічних цілей бізнесу. Основною метою такого управління є забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства.

Різні групи ліквідних активів підприємства характеризуються неоднаковим рівнем ліквідності, тобто здатністю швидко перетворюватися на платіжні засоби. Водночас витрати, пов'язані з такими перетвореннями, також можуть суттєво різнитися. Абсолютну ліквідність мають лише грошові кошти та їх еквіваленти. Для своєчасного виконання боргових зобов'язань ХХХ необхідно забезпечувати економічно обгрунтовану оцінку вартості грошей та їх еквівалентів (високоліквідних активів).

У світовій практиці найбільше поширення отримали три моделі оптимізації середнього залишку грошових коштів на підприємстві: модель Браумоля; модель Міллера – Орра; модель Стоуна.

Модель Браумоля (Baumol's economic inventory ordering quantity (EOQ) model), розроблена В. Браумолем у 1952 р., передбачає управління змінами залишку коштів на рахунку. Згідно з цією моделлю, всі кошти, отримані від реалізації товарів чи послуг, підприємство інвестує в цінні папери. Коли залишки грошових коштів на рахунку вичерпуються, підприємство реалізує частину цінних паперів для поповнення коштів до початкового рівня.

Математичний алгоритм розрахунку оптимального розміру (максимального та середнього) залишку грошових коштів у відповідності до моделі Баумоля має наступний вигляд:

$$Q_{\max} = \sqrt{\frac{2 \cdot V \cdot c}{r}}, \quad (3.2)$$

де  $Q_{\max}$  – оптимальний розмір максимального залишку грошових коштів підприємства;

$V$  – запланований обсяг грошового обороту;

$c$  – витрати пов'язані із обслуговуванням однієї операції поповнення грошових коштів;

$r$  – рівень втрати можливих доходів при зберіганні грошових коштів.

Середній запас грошових коштів буде становити відповідно  $Q_{max} / 2$ .

У табл. 3.2 проведемо розрахунок оптимального залишку грошових коштів для ХХХ.

Таблиця 3.2

**Розрахунок оптимального залишку грошових коштів для  
ХХХ, 2021-2023 рр., тис. грн**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Прогнозні значення на 2025 р.
Витрати на обслуговування однієї операції поповнення грошових активів	0,12	0,10	0,14	0,14
Обсяг грошового обороту, скорегований на дебіторську заборгованість	112201	67106	41558	49929
Рівень втрати альтернативних доходів, %	0,10	0,14	0,12	0,12
Оптимальний розмір верхньої межі залишку грошових засобів	518,9	309,6	311,4	341,3
Оптимальний розмір середнього залишку грошових засобів	259,5	154,8	155,7	170,7

Розрахований оптимальний рівень середнього запасу грошових активів для ХХХ (табл. 3.2) значно нижчий за фактичний показник за 2021-2023 рр. Це свідчить про те, що зменшення середнього залишку грошових коштів (фактичний рівень у 2023 році складає 704,5 тис. грн) до розрахованого оптимального рівня за моделлю Баумоля дозволить більш ефективно та раціонально використовувати фінансові ресурси підприємства.

Оптимізація залишку грошових коштів сприятиме зниженню вартості позикового капіталу для ХХХ, що позитивно вплине на коефіцієнт абсолютної ліквідності. Наразі його значення на кінець 2023 р. складає 0,005 пунктів, що значно відстає від нормативного рівня. Це свідчить про необхідність поліпшення фінансової ситуації та підвищення ліквідності підприємства.

Використавши прогнозний рівень витрат на обслуговування однієї операції щодо поповнення грошових активів (140,0 грн), запланований обсяг грошового обороту, скорегований на дебіторську заборгованість

(49929 тис. грн), та рівень втрати альтернативних доходів на рівні 12,0 % (прогнозне значення відсоткової ставки за короткостроковими депозитами для юридичних осіб на 2025 рік), нами визначено оптимальний розмір верхньої межі залишку грошових коштів для ХХХ на 2025 р. – 341,3 тис. грн. Відповідно, оптимальний розмір середнього залишку грошових засобів становитиме 170,7 тис. грн.

Згідно з моделлю Міллера-Орра, мінімальний обсяг грошових коштів, що має бути на рахунку підприємства, відповідає страховому запасу, а максимальний – становить трикратну величину цього запасу. У разі значної щоденної мінливості грошових потоків та високих витрат на купівлю-продаж цінних паперів, підприємство повинно збільшити діапазон коливань. Однак ця модель передбачає, що витрати, пов'язані з купівлею-продажем цінних паперів, є сталими та рівними в усіх випадках.

Модель Міллера-Орра, у свою чергу, доповнює модель Стоуна, яка може бути застосована лише тими підприємствами, що мають прогнозовані грошові потоки, принаймні в короткостроковій перспективі. Це дозволяє підприємствам ефективніше планувати свої фінансові потоки та оптимізувати управління грошовими коштами з урахуванням конкретних фінансових умов і прогнозів.

На сучасному етапі процес управління залишком грошових коштів тісно пов'язаний із впровадженням програмних продуктів, таких як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та інших. Ці системи дозволяють автоматизувати облік фінансових потоків, забезпечують інтеграцію різних аспектів діяльності підприємства та сприяють ефективному контролю за грошовими коштами, оптимізації фінансових процесів і покращенню загальної фінансової стабільності організації.

### 3.2. Оптимізація кредитної політики підприємства в процесі управління дебіторською заборгованістю

Управління дебіторською заборгованістю є ключовим елементом для забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективне управління цими заборгованостями допомагає підтримувати ліквідність, стабільний грошовий потік та уникати фінансових збитків. Зростання обсягів розрахунків між суб'єктами господарювання вимагає впровадження дієвих методів і інструментів управління, що дозволяють мінімізувати ризики несплати та підвищити економічну безпеку підприємства.

Дебіторська заборгованість є важливим фінансовим активом підприємства, оскільки відображає очікувані надходження від контрагентів за здійснені операції. Важливим є рівень заборгованості, оскільки він безпосередньо впливає на ліквідність підприємства, його фінансову стабільність та ефективність грошового обігу.

У процесі діяльності ХХХ виникає необхідність у розрахунках з контрагентами. Підприємство зазвичай не отримує гроші відразу після відвантаження продукції чи надання послуг, що фактично є формою кредитування покупців. З моменту відвантаження продукції до надходження коштів, ці засоби підприємства зараховуються як дебіторська заборгованість.

З метою розрахунку можливої вартості оборотного капіталу, необхідного для спрямування у дебіторську заборгованість (ОК<sub>ДЗ</sub>), потрібно скористатися наступною формулою:

$$OK_{ДЗ} = ОКР \times K \times \frac{(\bar{\Pi}_{НК} + \bar{\Pi}_{ПР})}{365}, \quad (3.3)$$

де, ОКР – вартість дебіторської заборгованості, тис. грн;

K – коефіцієнт, що визначається на основі співвідношення собівартості виробництва продукції (надання послуг) до чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг);

$P_{HK}$  – середній період розрахунків по дебіторській заборгованості (DSO), днів;

$P_{Пp}$  – середній період прострочення платежів по дебіторській заборгованості, днів.

Результати розрахунків інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) у ХХХ за період 2021-2023 рр. наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Динаміка інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) ХХХ, 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	139705	86035	71916	-67789	-48,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	137693	107769	80154	-57539	-41,8
Середньорічна вартість дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	20904,5	21278,5	24643,5	3739	17,9
Коефіцієнт співвідношення собівартості виробництва продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,986	1,253	1,115	0,129	13,1
Питома вага дебіторської заборгованості за продукції (товари, роботи, послуги) у чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	15,0	24,7	34,3	19,3	x
Середній період повернення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (DSO), днів	54	89	123	69	у 2,3 р. б.
Середній рівень інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	3040,7	6501,8	9283,0	6242,3	у 3,1 р. б.

У відповідності до проведених розрахунків у ХХХ в 2023 р. в порівнянні із 2021 р. враховуючи збільшення коефіцієнта відношення собівартості реалізованої продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 0,129 пункти (або на 13,1 %) в умовах збільшення середньорічної величини дебіторської заборгованості за

продукцію, товари, роботи, послуги на 3739 тис. грн (або на 17,9 %), та збільшенні середнього терміну повернення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) на 69 днів (або у 2,3 разів) середній рівень інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість збільшився на 6242,3 тис. грн (або у 3,1 разів).

Доцільно відмітити, що збільшення у 2023 р. в порівнянні із 2021 р. терміну повернення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуг) на 69 днів (із 54 днів у 2021 р. до 123 днів у 2023 р) є негативним явищем, проте відбулося при одночасному зменшенні чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 67789 тис. грн (або на 48,5 %).

На основі ланцюгових коефіцієнтів зміни чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ХХХ за 2021-2023 рр. визначено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2025 р. становитиме 66307 тис. грн. Враховуючи його значення та середній коефіцієнт відношення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2021-2023 рр. (0,247 пунктів), нами розраховано плановий обсяг реалізації продукції в кредит у 2024 р. – 16378 тис. грн. Відповідно, підставивши плановий обсяг реалізації в кредит на 2024 р. (16378 тис. грн), середнє значення коефіцієнта відношення собівартості виробництва продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 1,118 пунктів та середній період повернення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (89 днів) у формулу 3.3, нами розраховано можливу суму оборотного капіталу, необхідного для спрямування у 2025 р. в дебіторську заборгованість та товари, роботи, послуги, яка становить 4522,7 тис. грн, що на 4760,3 тис. грн менше у порівнянні із фактичним показником у 2023 р.

Навіть при ефективному управлінні дебіторською заборгованістю, завжди існують ризики, які можуть призвести до значних фінансових втрат.

Тому, нами сформованого цілісний набір заходів, спрямованих на мінімізацію цих ризиків для ХХХ:

1. Постійний моніторинг дебіторської заборгованості та аналіз її структури, що дає змогу вчасно виявляти платоспроможні проблеми контрагентів і коригувати підхід до стягнення боргів.

2. Диверсифікація ризиків, що передбачає розширення кола клієнтів і постачальників, а також вихід на різні ринки, що допомагає зменшити залежність від окремих контрагентів і мінімізувати ризик виникнення неплатежів.

3. Страхування, як один із ефективних способів управління ризиками. Використання страхових полісів для покриття ризиків неплатоспроможності дозволяє зменшити можливі фінансові втрати у разі невиконання зобов'язань дебіторами, підвищуючи рівень фінансової безпеки підприємства. Крім того, самострахування є дієвим методом: створення резервних фондів для покриття потенційних втрат від простроченої заборгованості надає підприємству додаткові фінансові гарантії та дозволяє самостійно управляти ризиками, зменшуючи залежність від послуг зовнішніх страхових компаній.

4. Запровадження знижок для покупців за швидке погашення боргу ефективно стимулює своєчасну оплату та зменшує ризики прострочення. Перед укладенням угод із новими контрагентами доцільно провести детальний аналіз їхньої кредитоспроможності, фінансової стабільності та платоспроможності. Це дозволить для ХХХ мінімізувати можливі втрати, забезпечити надійність фінансових взаємодій та підвищити рівень довіри між сторонами.

5. Одним із важливих інструментів є встановлення лімітів дебіторської заборгованості ХХХ для кожного клієнта, що дозволяє ефективно контролювати ризики та уникати надмірних боргів. Додатково, впровадження політики 100% передплати для окремих категорій послуг гарантує надходження коштів до моменту їх надання. Це повністю виключає ризик несплати та сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства.

6. Для оптимізації роботи з боржниками та зниження адміністративного навантаження доцільно використовувати аутсорсинг управління дебіторською заборгованістю ХХХ. Це дозволить передати функції обліку, контролю та стягнення боргів спеціалізованим компаніям, що забезпечує зниження ризиків неплатежів без необхідності залучення додаткових ресурсів підприємства.

7. Юридична експертиза договорів допомагає виявити потенційні ризики та уникнути укладення угод із несприятливими умовами для підприємства. Це дозволяє заздалегідь визначити можливі фінансові загрози та мінімізувати ризики їх реалізації, що сприяє зміцненню економічної безпеки ХХХ.

Таким чином, для зниження ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, необхідно застосовувати комплексний підхід, спрямований на підвищення ефективності управління оборотними активами ХХХ. Використання таких інструментів, як прогнозування платіжної дисципліни, оцінка кредитоспроможності партнерів та регулярний моніторинг заборгованості, сприятиме зменшенню фінансових втрат, покращенню ліквідності та зміцненню загального фінансового стану досліджуваного підприємства.

Як зазначалося вище, для прискорення обороту дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги, доцільно застосовувати систему знижок за умови швидкої оплати. Однак, на підприємстві ХХХ такі знижки не використовуються. Тому важливо розглянути доцільність запровадження цієї практики для поліпшення фінансових показників та зниження ризиків, пов'язаних із затримкою оплати.

Так, ХХХ надає послуги та здійснює реалізацію товарів з умовою оплати протягом 90 днів. Річний чистий дохід підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становить 71916 тис. грн. Оскільки не всі контрагенти оплачують рахунки вчасно, середній період погашення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги у 2023 р.

дорівнює:  $(360 \times 24643,5) / 71916 = 123$  дні. Альтернативні витрати капіталу, інвестованого в дебіторську заборгованість, дорівнюють 12,0 %.

У табл. 3.4 представлено аналіз впливу змін кредитної політики на економічний прибуток ХХХ.

Таблиця 3.4

**Аналіз впливу зміни кредитної політики на економічний прибуток  
ХХХ, тис. грн**

Показник	Фактично, 2023 р.	Прогноз, 2025 р.	Ефект впливу зміни кредитної політики (+,-)
1. Чистий дохід від реалізації	71916,0	97086,6	25170,6
2. Виробничі витрати, всього	80154,0	91149,8	10995,8
а) постійні витрати	6848,7	6848,7	0,0
б) змінні витрати	73305,3	84301,1	10995,8
3. Валовий прибуток (збиток)	-8238,0	5936,8	14174,8
4. Середній термін погашення дебіторської заборгованості, днів	123	88	-35
5. Середньоденний продаж	199,8	269,7	69,9
6. Середньорічна величина дебіторської заборгованості	24643,5	23732,3	-911,2
7. Інвестиції в дебіторську заборгованість	25119,6	20606,9	-4512,6
8. Вартість інвестицій в дебіторську заборгованість	3014,3	2472,8	-541,5
9. Витрати на знижки	0	1359,2	1359,2
10. Загальні витрати пов'язані з дебіторською заборгованістю	3014,3	3832,0	817,7
11. Економічний ефект: прибуток (збиток)	-11252,3	2104,8	13357,1

ХХХ планує надавати 2% знижку покупцям, які розрахуються протягом 90 днів. Покупці, що здійснять оплату між 91 та 120 днями, не отримають знижки. У разі затримки платежу більше 120 днів будуть застосовуватися штрафні санкції, які можуть варіюватися залежно від терміну оплати. Очікується, що надання знижок збільшить чистий дохід на 35%, а змінні витрати також зростуть на 15 %.

В той же час, планується, що 70 % покупців скористаються знижкою і розрахуються протягом 90 днів, 10 % – на 91-100 день, 5 % – на 101-110 день, а 15 % – на 111-120 день. Таким чином, новий період погашення дебіторської

заборгованості (DSO) складе:  $90 \times 0,7 + 100 \times 0,1 + 110 \times 0,05 + 120 \times 0,15 = 88$  днів.

Зміна кредитної політики ХХХ, зокрема надання 2% знижки за прискорену оплату, є доцільною. Це дозволить збільшити економічний прибуток на 13,357,1 тис. грн після врахування витрат на дебіторську заборгованість та прискорити повернення дебіторської заборгованості на 35 днів. Така зміна позитивно вплине на наявні кошти підприємства, що сприятиме зміцненню його фінансового стану.

Для зміцнення фінансової безпеки підприємства та підвищення ефективності управління його оборотними активами доцільно застосовувати міжнародні методи управління дебіторською заборгованістю, такі як факторинг (швидка конвертація сумнівної заборгованості в грошові кошти), використання торгівельних векселів (для пролонгації платіжного терміну з додатковим доходом) та торгівельні мотиваційні знижки (для стимулювання швидкої оплати). Ці методи допоможуть своєчасно виявляти ризики, знижувати ймовірність безнадійної заборгованості та забезпечити фінансову стабільність підприємства.

Отже, забезпечення ефективного управління дебіторською заборгованістю є критичним для українських підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Недосконале управління може призвести до кризи взаємонеplateжів, коли покупці не враховують свої фінансові можливості, а постачальники та банки затримують платежі. В умовах кризи особливо важливо своєчасно повертати заборгованість та запобігати утворенню безнадійних боргів, що підвищує роль ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю для досягнення максимальних результатів.

## ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління оборотними активами на матеріалах ХХХ дало змогу зробити наступні висновки:

Ефективне управління оборотними активами є важливим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Його значущість зумовлена такими аспектами, як оптимізація використання ресурсів, підтримка ліквідності та платоспроможності, зниження фінансових ризиків, підвищення оборотності активів, забезпечення конкурентоспроможності, а також створення умов для стійкого розвитку.

Проведена фінансово-економічна характеристика діяльності ХХХ за 2021-2023 рр. свідчить про зниження реальної вартості оцінки активів, що зумовлено перевищенням рівня офіційного значення інфляції в порівнянні із приростом майна. Баланс підприємства не є абсолютно ліквідним, а розраховані показники ліквідності та платоспроможності є нижчими нормативних значень. Негативним фактом є перевищення вартості витратних показників в порівнянні із дохідними, що в цілому вказує на відсутність ефективного фінансового менеджменту та дієвої фінансової стратегії на підприємстві.

У 2023 р. порівняно із 2021 р. вартість оборотних активів збільшилася на 4376 тис. грн (або на 3,8 %). Негативною тенденцією у фінансовому стані ХХХ за 2021-2023 рр. є зростання частки поточної дебіторської заборгованості в майні та оборотних активах. Зокрема, частка дебіторської заборгованості в майні зросла з 18,8 % у 2021 р. до 19,7 % у 2023 р., а в оборотних активах — з 65,4 % до 66,0 %. Це свідчить про зменшення забезпеченості підприємства реальними оборотними активами. Однак, паралельно спостерігається незначне збільшення частки грошей та їх еквівалентів на 0,1 та 0,4 відсоткових пункти відповідно.

За досліджуваний період вартість запасів ХХХ збільшилася на 2274 тис. грн (або на 6,2 %). Запаси підприємства за період 2021-2023 рр. представлені виробничими запасами та незавершеним виробництвом (60,9 % та 39,1 % станом на кінець 2023 р. відповідно). Враховуючи специфіку діяльності підприємства (будівництво та утримання доріг і автострад) в структурі запасів найбільшу питому вагу займають сировина і матеріали (бітум, пісок, цемент, сіль, реагенти для зимового утримання доріг, асфальтобетонні суміші, тощо) та незавершене виробництво.

Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості свідчить, що на кінець 2023 р. вартість дебіторської заборгованості ХХХ становить 78570 тис. грн, що на 4,8 % більше у порівнянні із 2021 р. В структурі дебіторської заборгованості 59,0% (46386 тис. грн) займає інша поточна дебіторська заборгованість; 38,6 % (30358 тис. грн) дебіторська заборгованість за продукцію; решту 2,4 відсотків займає дебіторська заборгованість за виданими авансами, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом та за внутрішніми розрахунками. Аналіз дебіторської заборгованості за строками непогашення засвідчив, що структура поточної заборгованості ХХХ за часом погашення є не задовільною. Це характеризується на сам перед тим, що значна її питома вага протягом всього досліджуваного періоду належить заборгованості із часом погашення понад 12 місяців.

Проведений аналіз ефективності використання виробничих запасів показав, що у 2023 р. з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів надано послуг на 1,58 грн, що на 0,54 грн менше у порівнянні із 2021 р. У 2023 р. на 1 грн чистого доходу від реалізації послуг припадало 0,63 грн матеріальних затрат, що на 0,16 грн більше у порівнянні із 2021 р. Зазначена динаміка аналізованих показників вказує на зниження рівня ефективності використання запасів ХХХ у 2023 р. в порівнянні із 2021 р.

У 2021 р. на 1 грн дебіторської заборгованості припадало 0,29 грн середньорічної величини кредиторської заборгованості, а в 2023 р. – 0,34 грн. У 2023 р. порівняно із 2021 р. показник, який характеризує відношення

дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), збільшився із 32,7 % у 2021 р. до 101,1 % у 2023 р., що є наслідком приросту середньорічної вартості дебіторської заборгованості (59,1 %) на фоні зменшення чистого доходу від реалізації продукції (48,5 %). Результатом уповільнення тривалості одного обороту поточної дебіторської заборгованості на 246 днів, та уповільненні одного обороту запасів на 73 дні, стало збільшення тривалості операційного циклу на 320 днів (або у 2,7 разів). За результатами проведеного факторного аналізу встановлено, що негативний вплив на уповільнення оборотності запасів зростання середньорічної вартості запасів при одночасному зменшенні чистого доходу.

Запропоновані нами напрями вдосконалення управління оборотними активами ХХХ передбачають розробку та впровадження політики управління запасами, грошовими коштами, а також управління дебіторською заборгованістю.

При ефективному управлінні запасами ХХХ можна досягти прискорення операційного циклу, зменшити витрати, пов'язані із зберіганням оборотних активів, а також, що є надзвичайно важливим, вивільнити частину оборотних активів для їх подальшого реінвестування або перерозподілу в процесі господарської діяльності. Визначений оптимальний середній розмір партії постачання солі (відповідно до виробничої програми зимового утримання доріг) за моделлю EOQ на 2025 р. дозволить зменшити операційні витрати підприємства по обслуговуванню запасів на 32,6 %. Запропонована модель управління запасами може використовуватися як окремо, так і у комбінації ABC-аналізу, чи більш складних математичних моделей, таких як MRP (планування потреб у матеріалах).

В свою чергу, зменшення середнього залишку грошових коштів ХХХ до розрахованого оптимального рівня за моделлю Баумоля дозволить більш ефективно та раціонально використовувати фінансові ресурси підприємства.

З метою зниження ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, необхідно застосовувати комплексний підхід, спрямований на підвищення

ефективності управління оборотними активами підприємства. Використання таких інструментів, як прогнозування платіжної дисципліни, оцінка кредитоспроможності партнерів та регулярний моніторинг заборгованості, сприятиме зменшенню фінансових втрат, забезпеченню ліквідності та зміцненню фінансового стану підприємства. На основі проведених розрахунків стосовно зміни кредитної політики ХХХ, визначено, що запровадження 2-х відсоткової знижки для покупців за швидке погашення боргу ефективно стимулює своєчасну оплату, зменшує ризики прострочення, що в цілому забезпечує прискорення повернення дебіторської заборгованості, збільшення вхідних грошових потоків та підвищення економічного прибутку підприємства.

В свою чергу, в перспективі, ефективному управлінню оборотними активами ХХХ можуть сприяти такі програмні продукти, як ERP та CRM.