

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

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на здобуття ступеня вищої освіти Магістр

на тему: «Управління діловою активністю та його місце у фінансовому
менеджменті підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньо-професійною програмою
Фінанси, банківська справа та страхування
спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа та страхування
ступеня вищої освіти Магістр
групи 1
Кір'яков О. А.

Полтава - 2022 року

З М І С Т

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність та напрямки оцінки ділової активності суб'єктів господарювання	9
1.2. Система управління діловою активністю підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Аналіз ділової активності досліджуваного підприємства	24
2.2. Стан управління діловою активністю на підприємстві	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Розробка політики управління оборотними активами підприємства	46
3.2. Шляхи підвищення ефективності використання капіталу підприємства як складової його ділової активності	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Стійкість фінансової активності підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою обумовлена діловою активністю самого підприємства, яка залежить від різних факторів, таких як: конкурентоспроможність підприємства, кількість ринків збуту продукції, повноти виконання плану за основними показниками господарської діяльності, у швидкості обороту його коштів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність – це свого роду узагальнене поняття, яке характеризує не лише ефективність, а й динаміку розвитку підприємств за ринкових умов. Ділова активність – це комплексна характеристика, яка відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності. Основними цілями оцінки та аналізу ділової активності підприємств є здійснення ефективних управлінських рішень з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності за умов ринкового середовища.

Дослідженням та вивченням проблем управління діловою активністю займалася низка вітчизняних та зарубіжних вчених. Вагому увагу питанням дослідження сутності ділової активності підприємства та удосконаленням управління нею приділено у працях науковців. Так, Горошанська О. О., Дорогань-Писаренко Л. О., Іщенко В. А., Кащена Н. Б., Польова Т. В., Приймак С. В., Ткачук Г. Ю., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М., Ясіновська І. Ф. та інші присвятили свої праці дослідженню цієї проблеми.

В той же час, складні макроекономічні умови господарювання (економічна криза, пандемія, військовий стан), загострюють актуальність удосконалення як теоретичних, так і практичних основ управління діловою активністю підприємств

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Кваліфікаційна робота виконана 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 вивчення та аналіз теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління діловою активністю підприємства та його місця у фінансовому менеджменті підприємства.

Виходячи із поставленої мети, основними завданнями визначено:

- з'ясування економічної сутності, напрямів оцінки ділової активності суб'єктів господарювання та системи управління нею;
- проведення фінансово-економічної характеристики досліджуваного підприємства;
- здійснення аналізу ділової активності досліджуваного підприємства;
- дослідження стану управління діловою активністю на підприємстві;
- розробка шляхів удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства.

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

Методи дослідження. В основу дослідження покладено фундаментальні положення з економічної теорії, праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління діловою активністю та визначення його місця у фінансовому менеджменті 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 діловою активністю та його місця у фінансовому менеджменті підприємства, річна фінансова звітність ХХХ за 2019-2021 рр., статистична звітність, а також особисті спостереження автора.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі одержано ряд результатів теоретичного та практичного характеру, а саме, набула подальшого розвитку система управління діловою активністю підприємства шляхом формування оптимальної політики управління оборотними активами та здійснення оптимізації структури капіталу 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 вдосконалення системи управління його діловою активністю може бути важливим для інших підприємств.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійно проведеним науковим дослідженням. Усі пропозиції та розробки, що відображені в роботі, належать особисто автору.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (Полтава, ПДАУ, 28 жовтня 2021 р.) та на науково-практичній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти, присвяченій дню студента «Сучасні проблеми розвитку соціально-гуманітарної та економічної науки: шляхи вирішення очима молоді» (Полтава, ПДАУ, 16 листопада 2021 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано дві наукові публікації загальним обсягом 0,28 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 9 таблиць, 14 рисунків, 22 додатки. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 60 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та напрями оцінки ділової активності суб'єктів господарювання

В сучасних умовах головним завданням суб'єктів підприємництва є забезпечення якомога більшої ефективності їх функціонування, що покращить як розвиток самого суб'єкта господарювання, так і національної економіки в цілому. Кризові явища та нестабільність економічного стану змушують підприємства приймати управлінські рішення, які є найбільш раціональні та ефективні для забезпечення стійкого положення на ринку. Для того, щоб забезпечити такий результат, який би сприяв економічному розвитку суб'єкта господарювання в сучасних умовах, потрібно знайти найбільш оптимальне поєднання наявних ресурсів підприємства та обсягу благ, що виробляється на їх основі.

Саме таке завдання поставлено перед українською економікою в сучасних реаліях. Останні кілька років Україна перебуває в особливо нестійкому економічному середовищі, що зумовлене рядом факторів, спричинений як нестійким економічним становищем у світі, так і переліком факторів у національній економіці, а саме політичних, фінансових, соціально-демографічних, екологічних та інших. Економічна криза, пандемія, а згодом і початок військових дій змушують щодня стикатися з вимушеними заходами, які повинні забезпечувати безперервне ефективне функціонування економіки. Тому і суб'єкти підприємництва змушені безупинно пристосовуватися до нових економічних реалій, визначати найбільш ефективні напрями розвитку бізнесу, досліджувати та покращувати такі інструменти діяльності підприємства, які за мінімального рівня ризику та найбільш ефективного вкладання ресурсів забезпечили б найбільш стійку

позицію на ринку, підтримання рівня фінансової незалежності з одночасним забезпеченням виконання тактичних та стратегічних завдань підприємства.

Ділова активність – це комплексна характеристика, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства. У широкому розумінні ділова активність означає зусилля, спрямовані на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу [49, с. 310].

Термін «ділова активність» почав використовуватися у вітчизняній обліково-аналітичній літературі порівняно недавно у зв'язку з впровадженням широко відомих у різних країнах світу методів аналізу фінансової звітності на основі системи аналітичних коефіцієнтів. С. В. Приймак зазначає, що у контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють вужче – як поточна виробнича й комерційна діяльність підприємства. В цьому випадку словосполучення «ділова активність» являє собою, можливо, не цілком вдалий переклад англійського терміну «business activity», який якраз і характеризує відповідну групу коефіцієнтів з системи показників оцінки фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності [41].

Як зазначає Г. Ю. Ткачук, ділова активність – це економічна категорія, яка характеризує економічну діяльність підприємства з позицій внутрішніх його змін і виявляється через зміну її інтенсивності в часі [45].

Н. Б. Кащена та О. О. Горошанська у своїх дослідженнях зазначають, що ділова активність підприємства відображає ступінь його життєздатності в умовах нестабільної економіки, який залежить від застосовуваних керівництвом управлінських принципів, що виявляються через спектр реальних дій, спрямованих на динамічність розвитку суб'єкта господарювання і досягнення ним поставлених цілей та заданих програм [21].

Підсумовуючи, варто зазначити, що ділова активність – це комплексна оцінка ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів суб'єктом господарювання, що визначають результативність його діяльності

та формують оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників. Ділова активність підприємства проявляється в його динамічному розвитку, нарощуванні економічного потенціалу, підвищенні дохідності та прибутковості.

Загалом, ділова активність – досить наукоємне поняття, яке характеризується великою кількістю підсистем, проте науковці не мають єдиного погляду щодо їх впливу на ділову активність, сукупності цих підсистем, визначення їх іманентного характеру. На основі опрацювання наукових праць учених-теоретиків було визначено та систематизовано підсистеми ділової активності підприємства, які представлено у додатку А.

Кожна підсистема ділової активності підприємств є життєво необхідною для їх успішної діяльності. Проте не можна не відзначити декілька вагомих зауважень.

По-перше, відповідність складових елементів ділової активності нематеріальній та матеріальній підсистемам. Вважаємо доцільним віднести інвестиційну, виробничу та кадрову компоненти ділової активності до матеріальної підсистеми, оскільки зазначені складові прямо залежать від забезпеченості підприємств матеріальними ресурсами, такими як фінансові ресурси та матеріально-технічне забезпечення.

По-друге, використання даної класифікації не є економічно обґрунтованим і практично значущим для підприємства. Пояснюється це тим, що велика кількість класифікаційних ознак ділової активності призводить до збільшення фінансових і часових витрат, витрат праці та інших ресурсів суб'єкта господарювання. Таким чином, не виправдовується глибина та комплексність проведеного аналізу.

По-третє, оскільки сучасні підприємства функціонують у перманентно мінливому середовищі, то їх ділову активність можна характеризувати як екстремальну, раціональну або якісну – залежно від умов оточуючого середовища, які, відповідно, характеризуються визначеними показниками. Відтак, підсистеми ділової активності доречно систематизувати за даними

критеріями, а не ознаками матеріальної направленості.

По-четверте, більшість авторів не враховує взаємозалежність підсистем ділової активності, їх значущість порівняно одна з одною, оскільки кожна складова розглядається як окремий структурний компонент ділової активності підприємства. До того ж, переважна більшість науковців зосереджується на кількісному аналізі можливих підсистем, намагаючись максимізувати їх. Водночас не враховуються їх якісні характеристики, ускладнюється безпосередньо процес аналізу через його фінансову затратність, персонало- та часоємність.

Враховуючи вищезазначене, доцільно визначити оптимальну кількість іманентних підсистем ділової активності та навести їх характерні ознаки, установити та обґрунтувати критерії, що їм відповідають, дослідити між функціональний взаємозв'язок, проаналізувати відповідність застосування зазначених підсистем наявним ресурсам підприємств (матеріальним, трудовим, фінансовим тощо) (рис. 1.1).

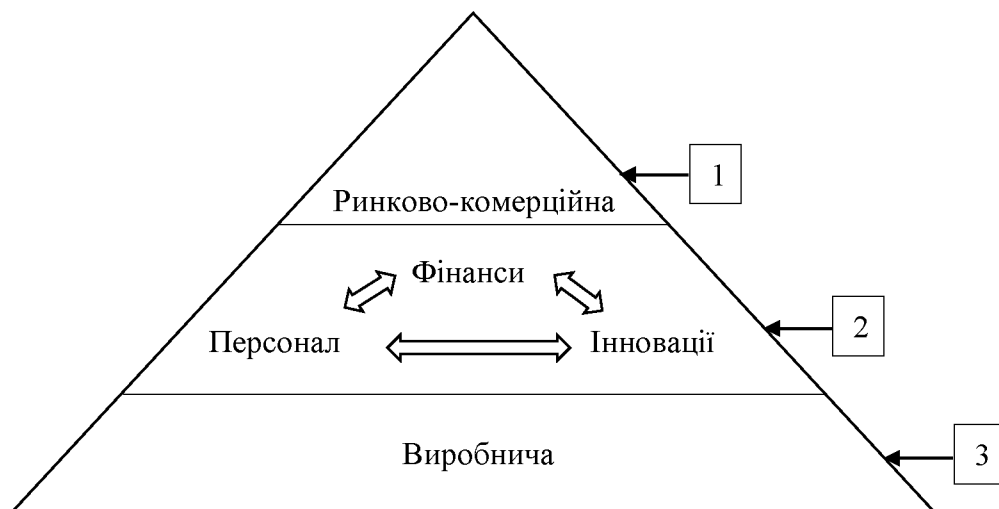


Рис. 1.1. Іманентні підсистеми ділової активності підприємств [11]

На основі проведеного дослідження зазначимо, що ділова активність підприємств характеризується наявністю п'яти іманентних підсистем: ринково-комерційною, фінансовою, кадровою (персонал), інноваційною та

виробничою. При цьому кожна з них відповідає певним критеріям і визначає характер та інтенсивність розвитку ділової активності.

Усі підприємства функціонують у динамічному та агресивному ринковому середовищі. Саме за його вимогами з урахуванням своїх можливостей керівництво підприємств і розробляє стратегії, а самі підприємства пристосовують свою внутрішню діяльність. Відтак, однією з підсистем ділової активності є ринково-комерційна. Вона формує основу та надає інформацію для подальшого планування діяльності підприємства.

Діловій активності підприємства відводиться ключове місце, адже вона є комплексною характеристикою і визначає його конкурентоспроможність на ринку. Саме від ділової активності підприємства залежить ефективність використання його ресурсів, що є можливим при правильній постановці пріоритетів і цілей. Менеджери та фінансисти підприємства повинні здійснювати достовірну оцінку ділової активності, що, в свою чергу, дасть змогу позитивно впливати на ефективність діяльності підприємства, вчасно виявляти негативні тенденції та уникати їх в майбутньому [60]. Виділяють три рівні ділової активності підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Рівні ділової активності підприємства

Формування ділової активності є складним процесом, який реалізується на багатьох етапах функціонування підприємства. В цей процес залучаються не тільки кількісні показники, але і якісні.

Якісна оцінка ділової активності на підприємстві здійснюється безпосередньо за допомогою переліку критеріїв оцінки, які можна зобразити схематично (рис. 1.3). Проте, при даному виді оцінки не варто обмежуватися лише якісними показниками, адже у них є важливий недолік – вони не досить точні, не мають підтвердження цифрами та ми не можемо відслідкувати їх динаміку. Саме тому у економічній літературі поряд із якісними критеріями оцінки виділяють ряд кількісних критеріїв, що відповідно являють собою ряд економічних показників та коефіцієнтів, за допомогою яких проводиться більш точний та детальний аналіз ділової активності на підприємстві [28].



Рис. 1.3. Основні складові критерії якісної оцінки ділової активності на підприємстві

Аналізуючи проблеми формування ділової активності підприємства, можна виділити декілька основних груп факторів впливу:

- економічні (події, які впливають на національну економіку,

економічний потенціал підприємств);

- соціальні (кадрові проблеми підприємства, формування попиту на продукцію, зниження купівельної спроможності населення та психологічні фактори);

- організаційні (раціональна побудова організаційної та управлінської структури підприємств, ефективність прийняття управлінських рішень);

- методичні (актуальність сучасної методики оцінювання ділової активності підприємства);

- нормативно-правові (відсутність законодавства, яке б регулювало ділову активність підприємства).

Основними оціночними показниками ділової активності є дві групи показників:

- ефективності використання ресурсів;
- інтенсивності використання ресурсів.

Оскільки ефективність визначається співвідношенням результату (ефекту) до обсягу ресурсів, що зумовили цей результат, то основним показником ефективності є показники прибутковості, або рентабельності. Оскільки критерієм оцінки інтенсивності використання ресурсів є чинник часу, то для її вимірювання використовують показники оборотності, які відображають загальний час обороту в днях та швидкість обороту.

Загалом виділяють наступні показники (коефіцієнти), шляхом обчислення та аналізу яких можна обґрунтувати рівень ділової активності підприємства:

- коефіцієнт оборотності активів (обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення);

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до

середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством);

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству);

- строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей (розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства);

- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства);

- тривалість операційного циклу (визначається як сума періоду обороту дебіторської заборгованості (в днях) і періоду обороту виробничих запасів (в днях));

- тривалість фінансового циклу (визначається як тривалість операційного циклу мінус період обороту кредиторської заборгованості);

- коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) (розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів і відображає ефективність використання основних засобів підприємства);

- період обороту чистого робочого капіталу (розраховується як відношення кількості днів у році до коефіцієнту оборотності чистого робочого капіталу);

- коефіцієнт оборотності чистого робочого капіталу (визначається як відношенню чистого доходу від реалізації до розміру чистого робочого капіталу, середнього за період);

- коефіцієнт оборотності власного капіталу (розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства) [34].

Отже, ділова активність підприємства за сучасних ринкових умов на сьогодні стає інтегральною характеристикою підприємства стосовно його відповідності об'єктивним економічним умовам, що склалися в певний момент часу. Саме ділова активність охоплює напрями, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Стосовно основних напрямів підвищення ділової активності то у підсумку слід виділити наступні, що на нашу думку є найсуттєвішими: зменшення періоду операційного та фінансового циклів, підвищення ефективності використання майна, максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) та пошук нових ринків збуту.

1.2. Система управління діловою активністю підприємства

Основним критерієм підвищення ефективності використання ресурсів підприємства є управління діловою активністю. Системний підхід до управління діловою активністю полягає у взаємозв'язку всіх підрозділів підприємства та учасників, спільна мета яких – виробляти якісну продукцію для задоволення потреб споживача.

Сьогоднішні умови функціонування більшості підприємств можна

охарактеризувати високим ступенем невизначеності та значною кількістю ризиків, тому спроможність швидко відреагувати на зміни в зовнішньому середовищі, при цьому не порушуючи рівень його ділової активності, є важливим завданням нормального функціонування підприємства. Така ситуація вимагає від підприємств пристосування до кризових умов та пошуку нових напрямів покращення фінансового становища. За допомогою ефективного управління діловою активністю можна пристосувати підприємства до мінливого економічного середовища та виявити можливості потенційного розвитку.

Питання щодо управління діловою активністю дуже складні та потребують досконалого вивчення. Слід виділити праці Г. В. Савицької, Л. В. Донцової, Є. М. Руденко, М. Д. Білика, О. В. Павловської, В. В. Ковальова, Д. Ваньковича, І. Бланка, Н. Родіонової, Ю. Лисенко, В. Савчука, та ін.

Суть управління діловою активністю визначається у впливі управління бізнесом на процеси створення, розподілу та перерозподілу всіх видів з метою подальшого вдосконалення господарських операцій підприємство загалом. Управління діловою активністю включає в себе певні правила, виконання яких повинно забезпечити збільшення ділової активності (рис. 1.4)

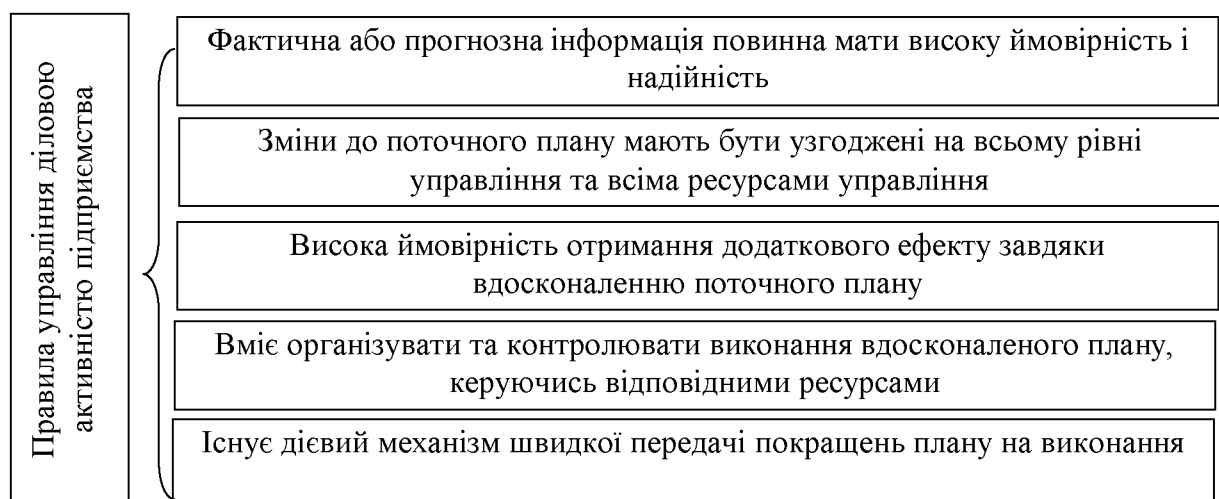


Рис. 1.4. Основні правила управління діловою активністю підприємства

У процесі управління діловою активністю можна виділити декілька етапів (рис. 1.4).

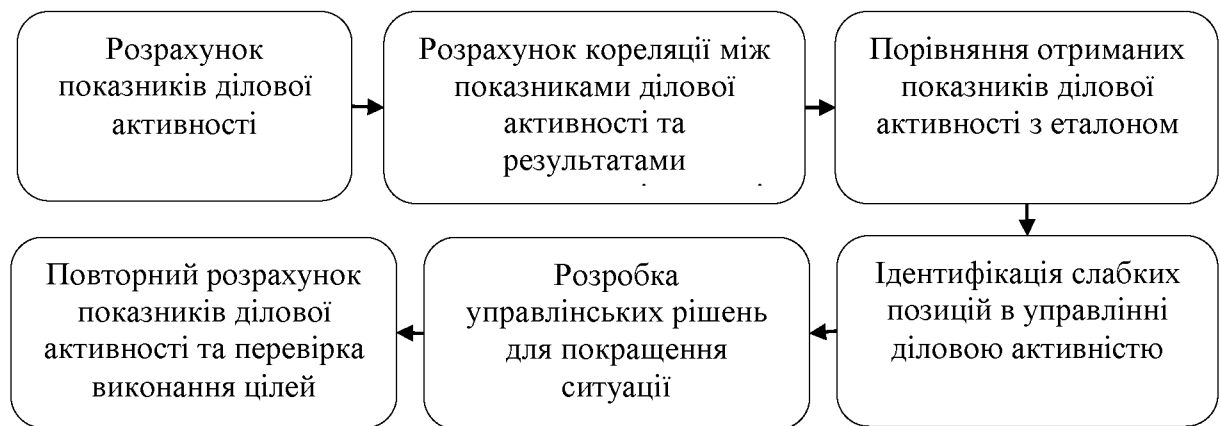


Рис. 1.4. Схема управління діловою активністю суб'єкта підприємницької діяльності [44]

Слід зазначити, що управління бізнесом є дуже складним завданням, яке є основною функцією компетентності управлінського персоналу. Тільки чіткі та обґрунтовані рішення, прийняті на основі економічного аналізу, можуть призвести до значного підвищення ефективності бізнесу. Його положення в економіці залежить від рівня ділової активності та ефективного функціонування бізнесу.

Основними напрямками підвищення ділової активності підприємства є: підвищення ефективності діяльності підприємства, яке здійснюється за рахунок прискорення обертання ресурсів і скорочення періоду їх обороту; збільшення числа обертів, що можливе шляхом скорочення періоду виробництва або скорочення періоду обігу; скорочення періоду виробництва, яке потребує вдосконалення технології, модернізації і автоматизації виробництва; скорочення періоду обігу, що потребує більш ефективного і раціонального використання ресурсів, прискорення документообороту і розрахунків. Чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим менший обсяг їх потрібен для здійснення операційної діяльності і тим ефективніша діяльність підприємства; підвищення продуктивності праці за рахунок

преміювання працівників та кращого мотивування їх, а також за рахунок створення гідних умов роботи; покращення структури матеріаломісткості виробництва; підвищення фондоозброєності, за рахунок збільшення основних фондів, за допомогою реінвестування вільних коштів у виробництво [53, с. 168].

Щоб здійснити виконання перелічених напрямів підвищення ділової активності підприємства, потрібно виконати певний набір заходів: прискорення науково-технічного та організаційного прогресу, що досягається за рахунок підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, організаційних систем управління, швидкого оновлення обладнання); удосконалення організаційної структури, за рахунок перегляду повноважень кожного працівника підприємства; поліпшення структури виробництва, зокрема підвищення коефіцієнтів завантаженості та оборотності шляхом збільшення обсягу продукції; підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, за рахунок підвищення якості товару та послуг, які виробляє; розвиток та вдосконалення зовнішньо-економічної даного підприємства, тобто підприємство повинне спробувати налагодити зв'язки з сусідніми країнами.

Управління діловою активністю підприємства охоплює всі сторони його діяльності: фінансової, виробничої, комерційної, логістичної, та менеджменту (додаток А.1).

Всі елементи інструментарію управління діловою активністю підприємства є взаємопов'язаними та взаємозалежними між собою. Так, об'єкти управління діловою активністю формують основні елементи управління нею, впливаючи тим самим на компоненти управління.

На основі проведеного дослідження ідентифіковано особливості управління діловою активністю в контексті сьогодення, які полягають у:

- 1) необхідності здійснення постійного моніторингу та реагування на зміни зовнішнього середовища;
- 2) впровадження інноваційних технологій з метою зменшення витрат

та відповідно собівартості виробництва;

3) налагодження інвестиційного клімату;

4) забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом;

5) впровадження маркетингового комплексу стимулювання збуту продукції.

Проведений аналіз літературних джерел, свідчить про існування ряду стратегій як до управління підприємством в цілому, так і до управління його діловою активністю. Є безліч стратегій управління, що відповідають критеріям поняття «ділова активність». Найбільш поширеним є підхід до управління діловою активністю в залежності від темпів розвитку підприємства, у відповідності до якого, може бути застосованою одна із трьох стратегій: агресивна, помірна та консервативна стратегія [46].

З метою забезпечення ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства, доцільно застосовувати не одну стратегію, а поєднувати різні стратегії управління розвитком та діловою активністю підприємства. Так наприклад, за функціональним критерієм можна виділити ресурсну стратегію, виробничу стратегію та маркетингову стратегію. У відповідності до стадії економічного розвитку підприємства застосовують стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення діяльності [22, с. 212].

Важливе значення має поєднання та одночасне використання декількох стратегій одночасно за різними ознаками, що в результаті дає можливість врахувати умови внутрішнього та зовнішнього середовища. На рис. 1.5 продемонстровано конфігурацію механізму вибору та поєднання різних стратегій управління діловою активністю підприємства.

У відповідності до схеми представленої на рис. 1.5, управління діловою активністю є однією із підсистем управління розвитком підприємства, що формує основу для забезпечення стабільного виробничо-фінансового стану, ефективності здійснення операційної діяльності.

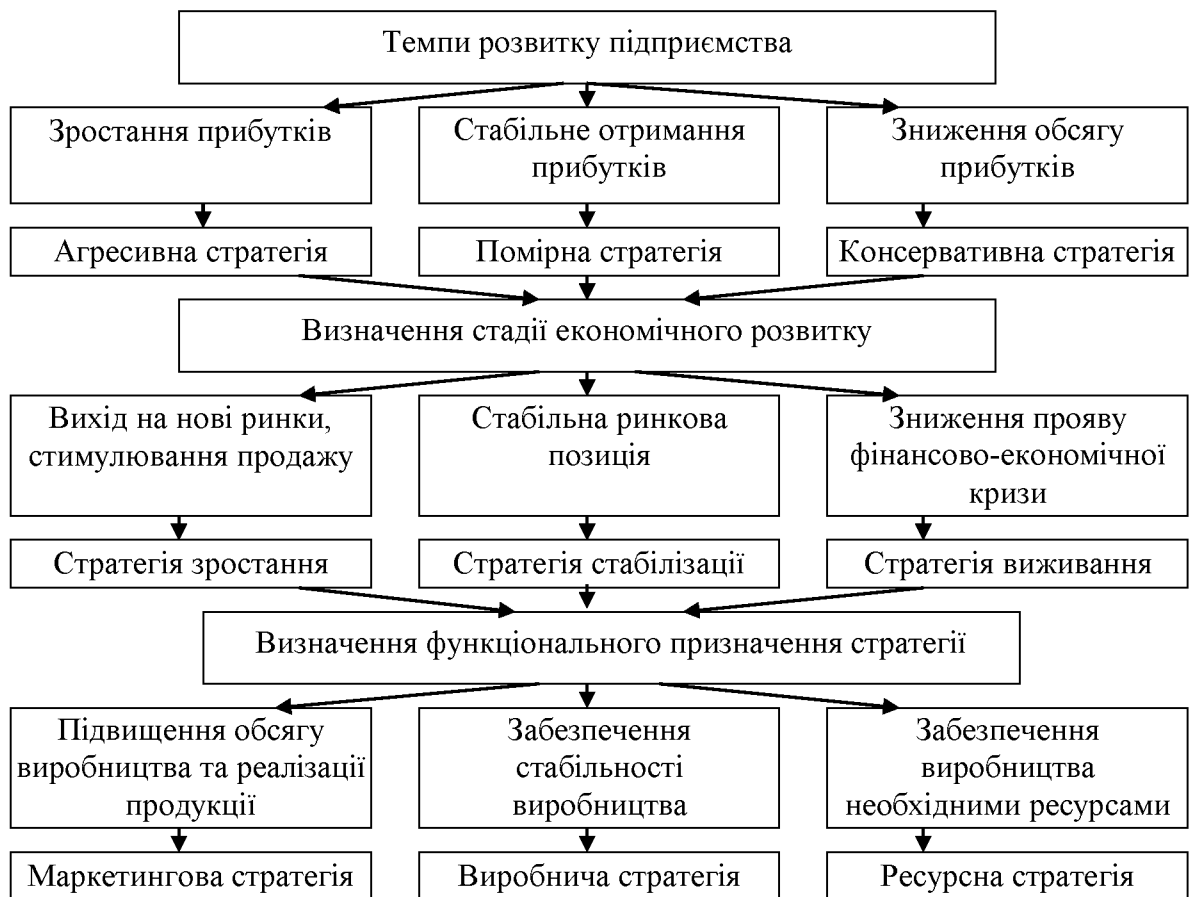


Рис. 1.5. Функціональний взаємозв'язок темпів розвитку підприємства та управління його діловою активністю

Сутність агресивної стратегії управління діловою активністю підприємства передбачає активне інвестування фінансових ресурсів у виробничий процес з метою забезпечення подальшого зростання обсягів виробництва, а у поєднанні із ефективною маркетинговою стратегією, і реалізації продукції. У межах реалізації помірної стратегії основний акцент поставлено на виконання планових виробничих показників (обсяг виробництва та реалізації), підтримка зв'язків із постійними контрагентами та покупцями. Оптимізація джерел фінансування виробничої програми, відновлення ліквідності та платоспроможності є основою консервативної стратегії управління діловою активністю.

Дотримання встановлених цілей, принципів, задач та правил забезпечують результативність управління діловою активністю підприємства,

що в першу чергу, проявляється у раціональному використанні наявних ресурсів, високому рівні та якості управлінських рішень, оптимальному рівні ділової активності, збільшенні ринкової вартості підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку продовольства.

Таким чином, управління діловою активністю є дуже складною фазою, на якій велика робота виконується за рахунок навичок управлінського персоналу. Тільки чіткі та обґрунтовані рішення, прийняті на основі економічного аналізу, можуть призвести до значного підвищення ефективності бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ділової активності досліджуваного підприємства

XXX є юридичною особою приватного права, створеним в порядку, визначеному положенням чинного законодавства України на момент його реєстрації.

Інформаційною базою для дослідження є фінансова звітність XXX за 2019-2021 рр. (додаток Б).

Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві є можливим тільки за систематичного забезпечення керівництва інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та спроможність підприємства до подальшого розвитку.

Аналіз динаміки складу і структури майна дозволяє встановити частку кожного його виду у загальній сукупності активів, а також розмір абсолютного і відносного приросту або зменшення всього майна та окремих його видів – додаток Б.1.

Проведений аналіз додатку свідчать про наявність як позитивних, так і негативних ознак і тенденцій у майновому стані XXX за інформацією активу балансу. Так, за 2019-2021 рр. вартість майна збільшилася на 554108 тис. грн, або на 41,4 %, що свідчать про нарощування майнового потенціалу досліджуваного підприємства. При цьому необоротні активи збільшилися на 106562 тис. грн (або на 57,6 %), а оборотні активи зросли на 447566 тис. грн (на 38,8 %).

Темп приросту майна (41,4 %) значно перевищує значення макроекономічного офіційного показника рівня інфляції у 2021 р., та свідчить про підвищення реальної вартісної оцінки активів.

Наглядно структуру активів за характером участі в господарському процесі ХХХ та динаміку їх зміни продемонстровано на рис. 2.1.

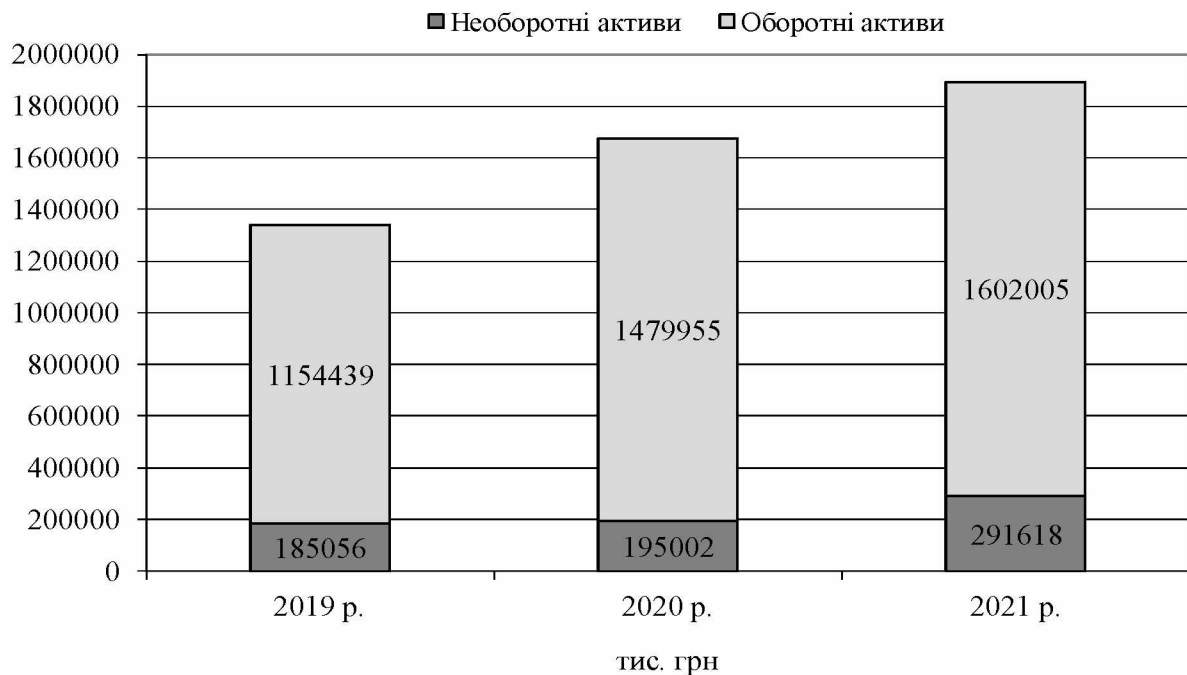


Рис. 2.1. Динаміка вартості майна ХХХ, 2019-2021 рр.

Вартість готової продукції збільшилася на 65050 тис. грн (із 88124 тис. грн у 2019 р. до 153174 тис. грн у 2021 р.) та вказує на зниження ефективності маркетингової політики підприємства.

На фоні приросту вартості необоротних активів у 2019 р. в порівнянні із 2021 р., частка останніх у майні ХХХ збільшилася на 15,4 %, що в цілому вказує на покращення матеріальних умов для розширення своєї основної діяльності.

Доцільно відмітити, що серед фондів обігу спостерігається значне збільшення дебіторської заборгованості на 331453 тис. грн (із 901687 тис. грн у 2019 р. до 1233140 тис. грн у 2021 р.). В той же час, на фоні інших змін у майні частка поточної дебіторської заборгованості у майні зменшилася на 2,2 % (із 67,3 % до 65,1 %), що свідчить про незначне покращення стану розрахунків ХХХ з дебіторами. Вартість виробничих запасів збільшилася із 18784 тис. грн у 2019 р. до 48328 тис. грн (або у 2,6 разів) у 2021 р., що свідчить про суттєве підвищення вартості виробничого потенціалу.

Про незадовільне оцінювання балансу та платоспроможності підприємства свідчить зменшення вартості високоліквідних оборотних активів (гроші та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції) із 3037 тис. грн у 2019 р. до 2540 тис. грн у 2021 р.

Для формулювання більш змістовних висновків про зміни у фінансовому стані ХХХ доцільним є проведення горизонтального та вертикального аналізу джерел формування капіталу (додаток Б.2).

Загалом за 2019-2021 рр. вартість джерел формування капіталу збільшилася на 554108 тис. грн, або на 41,4 % (із 1339515 тис. грн до 1893623 тис. грн), при цьому власний капітал зріс на 430759 тис. грн (на 44,2 %). В свою чергу, вартість зобов'язань та забезпечень зросла на 123349 тис. грн (на 33,8 %).

Вказана динаміка складових пасиву балансу зумовила збільшення частки власного капіталу в джерелах формування капіталу з 72,7 % до 74,2 % (на 1,5 в. п.) і, відповідно зменшення частки зобов'язань та забезпечень із 27,3 % до 25,8 %, що свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості за критерієм забезпеченості власним капіталом.

У 2021 р. в порівнянні із 2019 р. нерозподілений прибуток збільшився із 954463 тис. грн до 1385222 тис. грн (на 45,1 %), що позитивним чином відобразилося на збільшенні його частки в загальній структурі капіталу із 71,3 % до 73,2 % (на 1,9 відсоткових пунктів).

На протязі 2019-2021 рр. абсолютна величина зареєстрованого (пайового) капіталу, капіталу у дооцінках та резервного капіталу залишилася незмінною та становила 19296 тис. грн; 13 тис. грн; та 453 тис. грн відповідно. Позитивним в структурі пасиву балансу є відсутність суми по «негативних» статтях пасиву: непокритий збиток, неоплачений капітал, вилучений капітал.

На рис. 2.2 представлено ілюстрацію зміни складу і структури капіталу ХХХ за 2019-2021 рр.

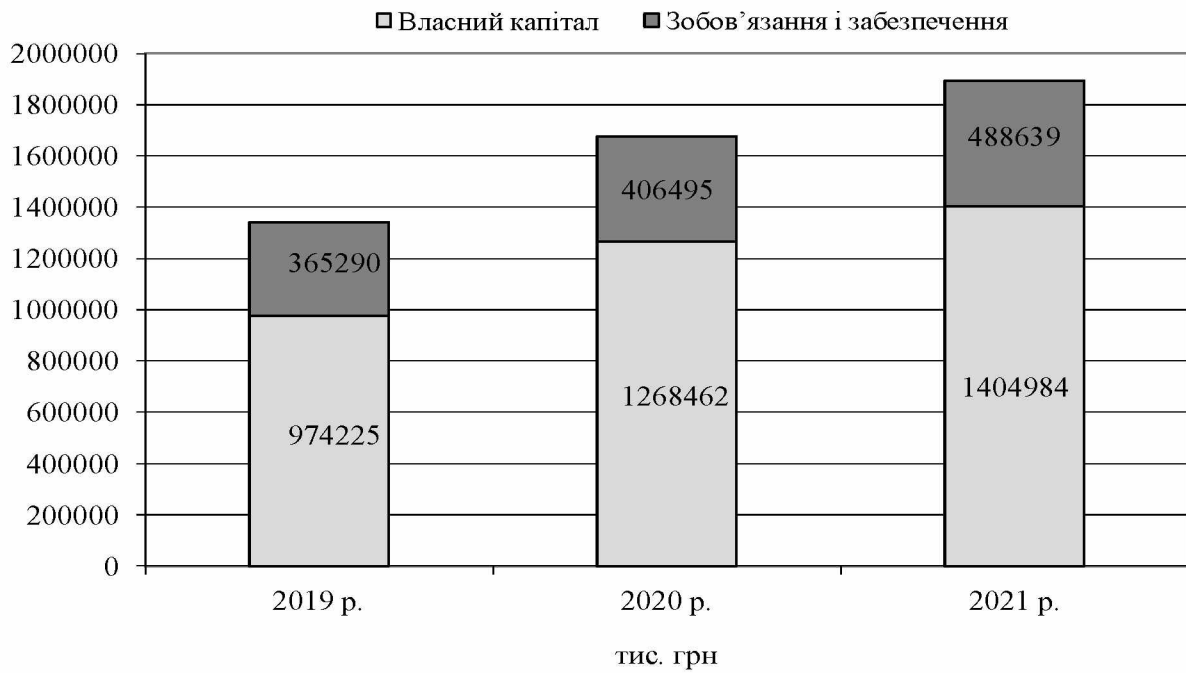


Рис. 2.2. Динаміка складу і структури пасивів ХХХ,
2019-2021 рр.

За 2019-2021 рр. збільшилася залежність ХХХ від поточних зобов'язань та забезпечень. Так, вартість останніх зросла на 110054 тис. грн, або на 31,2 %. На підприємстві поточні зобов'язання і забезпечення представлені короткостроковими кредитами банків (2019-2021 рр.), поточною кредиторською заборгованістю, поточними забезпеченнями та іншими поточними зобов'язаннями. В той же час, на фоні інших змін в джерелах формування капіталу спостерігається зменшення частки поточних зобов'язань і забезпечень в джерелах формування капіталу з 26,3 % у 2019 р. до 24,4 % у 2021 р., що свідчить про незначне покращення стану розрахунків підприємства з кредиторами.

Не дивлячись на зростання зобов'язань і забезпечень на 295051 тис. грн у 2021 р. в порівнянні із 2019 р., ХХХ в основному функціонує за рахунок власного капіталу, вартість якого станом на 2021 р. становить 1404984 тис. грн. З огляду управління фінансами підприємства дана структура не є оптимальною, але враховуючи високу вартість позикового капіталу на ринку капіталів є фінансово обґрунтованою.

Ліквідність підприємств взагалі, і ХХХ зокрема – це його можливість швидко перетворити активи у гроші з метою здійснення оплати своїх зобов'язань. Вона розраховується на основі співвідношення вартості ліквідних засобів, які у перспективі будуть використані для погашення боргів, до вартості зобов'язань. Баланс підприємства буде абсолютно ліквідним, за умови одночасного виконання умови: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз ліквідності балансу ХХХ, 2019-2021 рр., тис. грн

Групи	Види активів	Роки			Групи	Види пасивів	Роки			Надлишок(+) або нестача(-) платіжних засобів (А-П)		
		2019	2020	2021			2019	2020	2021	2019	2020	2021
A1	Високоліквідні	3037	3618	2540	П1	Найбільш термінові	86469	108921	149209	-83432	-105303	-146669
A2	Середньоліквідні	901687	1066513	1233140	П2	Короткострокові	265778	276425	313092	635909	790088	920048
A3	Низьколіквідні	249715	409824	366325	П3	Довгострокові	13043	21149	26338	236672	388675	339987
	Разом	1154439	1479955	1602005		Разом	365290	406495	488639	789149	1073460	1113366

Дані табл. 2.1 свідчать що у ХХХ за 2019-2021 рр. високоліквідних активів не вистачало для покриття найбільш термінових зобов'язань. Так, в 2021 р. нестача високоліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 146669 тис. грн, в той час коли у 2019 р. нестача становила 83432 тис. грн.

По середньо ліквідних та низько ліквідних оборотних активах спостерігається надлишок. Так, у 2021 р. середньо ліквідні активи перевищували короткострокові зобов'язання і забезпечення на 920048 тис. грн, низько ліквідні активи перевищували довгострокові зобов'язання і забезпечення на 339987 тис. грн.

Отже, із вищенаведеної інформації можемо зробити висновок, що у 2021 р. баланс ХХХ не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконуються одна із умов рівності (нестача високоліквідних оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань і забезпечень).

З метою порівняння рівня ліквідності на конкретну дату використовуються відносні показники платоспроможності та ліквідності – табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка відносних показників оцінювання ліквідності та платоспроможності ХХХ, 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+;-) 2021 р. від 2019 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,009	0,005	-0,003
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,577	2,805	2,684	0,107
Загальний коефіцієнт ліквідності	3,277	3,841	3,465	0,188

Проведений аналіз табл. 2.2 дав можливість зробити наступні висновки: розрахований показник абсолютної ліквідності за 2019-2021 рр. не відповідає нормативному значенню та дорівнює 0,005 на кінець досліджуваного періоду. Це означає, що рівень покриття поточних зобов'язань високоліквідними оборотними активами становить лише 0,5 % (при нормативному значенні 20,0 %), а отже свідчить про досить низькі можливості ХХХ покривати поточні зобов'язання.

Рівень коефіцієнта швидкої ліквідності та загального коефіцієнта ліквідності суттєво перевищують нормативні значення ($\geq 0,7$ і $\geq 1,5$ відповідно) та вказує на високий рівень розрахункової та майнової платоспроможності ХХХ.

Про суттєве перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями (на кінець 2021 р. – у 3,5 разів) свідчить значення загального коефіцієнта ліквідності. В той же час, слід відзначити позитивну динаміку показників оцінювання ліквідності та платоспроможності (за винятком коефіцієнта абсолютної ліквідності), що в цілому вказує на підвищення рівня розрахункової та майнової платоспроможності.

На рис. 2.3 представлено наочне відображення динаміки показників відносного рівня ліквідності та платоспроможності ХХХ за 2019-2021 рр.

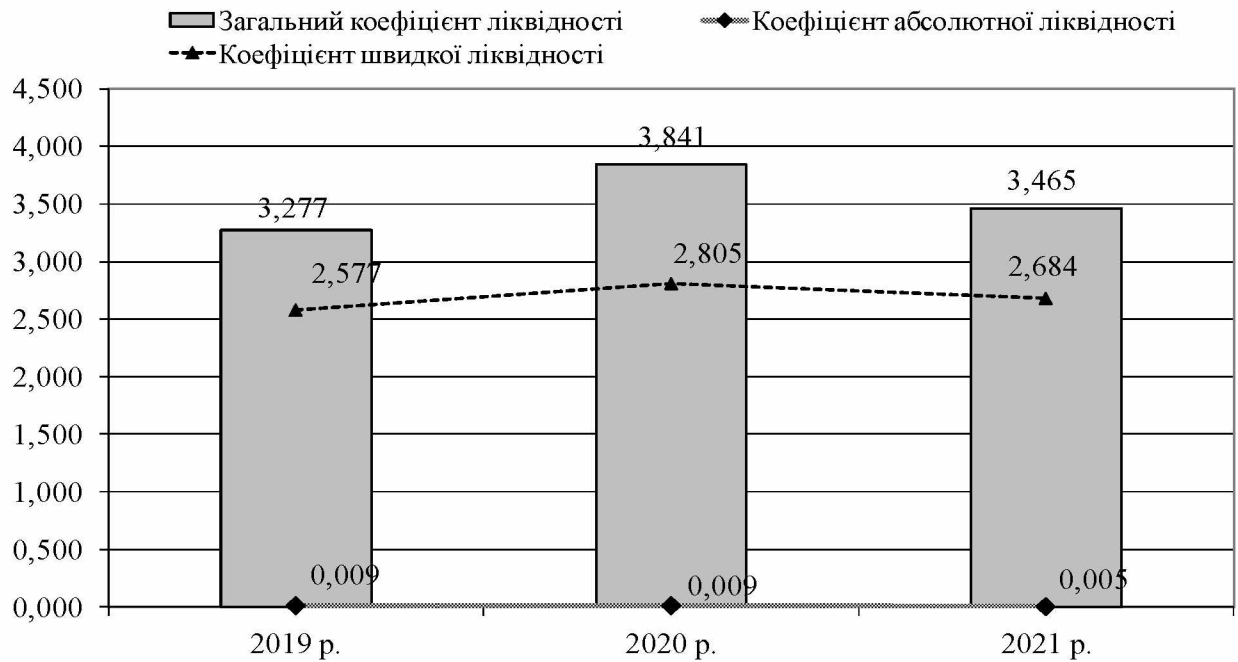


Рис. 2.3. Динаміка відносного рівня ліквідності та платоспроможності XXX, 2019-2021 рр.

На завершення фінансово-економічної характеристики підприємства проведемо аналіз фінансових результатів діяльності XXX за 2019-2021 рр. (додаток Б.3).

Дані додатку свідчать що у 2021 р. порівняно з 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) XXX зменшився на 97298 тис. грн (або на 8,1 %). В той же час, у 2021 р. валовий прибуток зменшився із 411185 тис. грн у 2019 р. до 264708 тис. грн у 2021 р. (або на 35,6 %).

На фоні зменшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) протягом 2019-2021 рр. операційні витрати навпаки збільшилися на 23824 тис. грн (із 1012011 тис. грн у 2019 р. до 1035835 тис. грн у 2021 р.). В структурі операційних витрат у 2021 р. найбільшу питому вагу – 82,1 % займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Доцільно відмітити збільшення витрат на збут, із 31778 тис. грн у 2019 р. до 40864 тис. грн (із 3,1 до 3,9 відсоткових пунктів у структурі операційних витрат). Також збільшилася вартість адміністративних

витрат із 30177 тис. грн у 2019 р. до 46200 тис. грн (із 3,0 до 4,5 відсоткових пунктів у структурі операційних витрат).

Не дивлячись на збільшення вартості інших операційних доходів у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. на 40150 тис. грн (або у 2,1 разів) під впливом збільшення вартості операційних витрат на 6,0 % при паралельному зменшенні чистого ходу від реалізації продукції на 8,1 %, прибуток від операційної діяльності зменшився на 34,6 % (із 236572 тис. грн до 15600 тис. грн).

Не дивлячись на скорочення в динаміці фінансових та інвестиційних витрат ХХХ на 60714 тис. грн (або на 75,9 %), під впливом значного зменшення вартості прибутку від операційної діяльності та зменшення вартості фінансових та інвестиційних доходів на 144 тис. грн (або на 10,7 %) чистий фінансовий результат до оподаткування (прибуток) зменшився на 21375 тис. грн (або на 13,5 %). У зв'язку з тим, що ХХХ не сплачує податок на прибуток, фінансовий результат до оподаткування співпадає з чистим фінансовим результатом та становить 136522 тис. грн станом на кінець 2021 р.

Під впливом змін, зазначених вище, у 2021 р. частка чистого фінансового результату в чистому доході від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 12,2 %, що 0,8 відсоткових пунктів менше у порівнянні із 2019 р. Частка чистого фінансового результату до валового прибутку навпаки збільшилася на 13,2 % (із 38,4 % у 2019 р. до 51,6 % у 2021 р.).

Отже, не дивлячись на те, що на протязі 2019-2021 рр. діяльність ХХХ є прибутковою, в умовах зменшення вартості дохідних показників на фоні збільшення загальної вартості витрат, спостерігається негативна тенденція стосовно зменшення вартості чистого прибутку отриманого підприємством у 2021 р. в порівнянні із 2019 р.

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства істотно залежить від його здатності всебічно оцінювати та здійснювати

цілеспрямоване планування своїх економічних показників, тому ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціонального використання задіяного капіталу і насамперед основних засобів, які становлять особливо вагому його частку. Це спонукає підприємства систематично аналізувати показники ділової активності.

За даними додатку Б.4 проведемо аналіз ділової активності ХХХ за 2019-2021 рр.

Розрахункові дані свідчать в основному про наявність негативної тенденції щодо оцінювання оборотності активів і пасивів. Так, тривалість одного обороту активів уповільнилася на 218 дні, або на 60,9 % (із 358 днів у 2019 р. до 576 днів у 2021 р.). Тривалість одного обороту оборотних активів сповільнилася на 194 дні, або на 63,9 % (із 303 днів до 497 днів у 2021 р. порівняно з 2019 р.). Дані зміни можна пояснити значним приростом середньорічної вартості активів на фоні зменшення чистого доходу, а також збільшення собівартості реалізованої продукції.

Негативним є зростання тривалості обороту власного капіталу у 2021 р. в порівнянні із 2019 р на 166 днів, або на 62,5 % (із 266 днів у 2019 р. до 431 днів у 2021 р.), та тривалості оборотності поточної дебіторської заборгованості – на 146 днів або на 65 % (із 225 днів до 371 днів).

В умовах уповільнення оборотності запасів із 113 днів у 2019 р. до 157 днів у 2021 р. (на 38,9 %), а також суттєвого уповільнення тривалості одного обороту поточної дебіторської заборгованості тривалість операційного циклу збільшилася на 190 дні, або на 56,2 % (із 338 днів до 528 днів).

Наочна ілюстрація динаміки показників оцінки ділової активності ХХХ представлена на рис. 2.4.

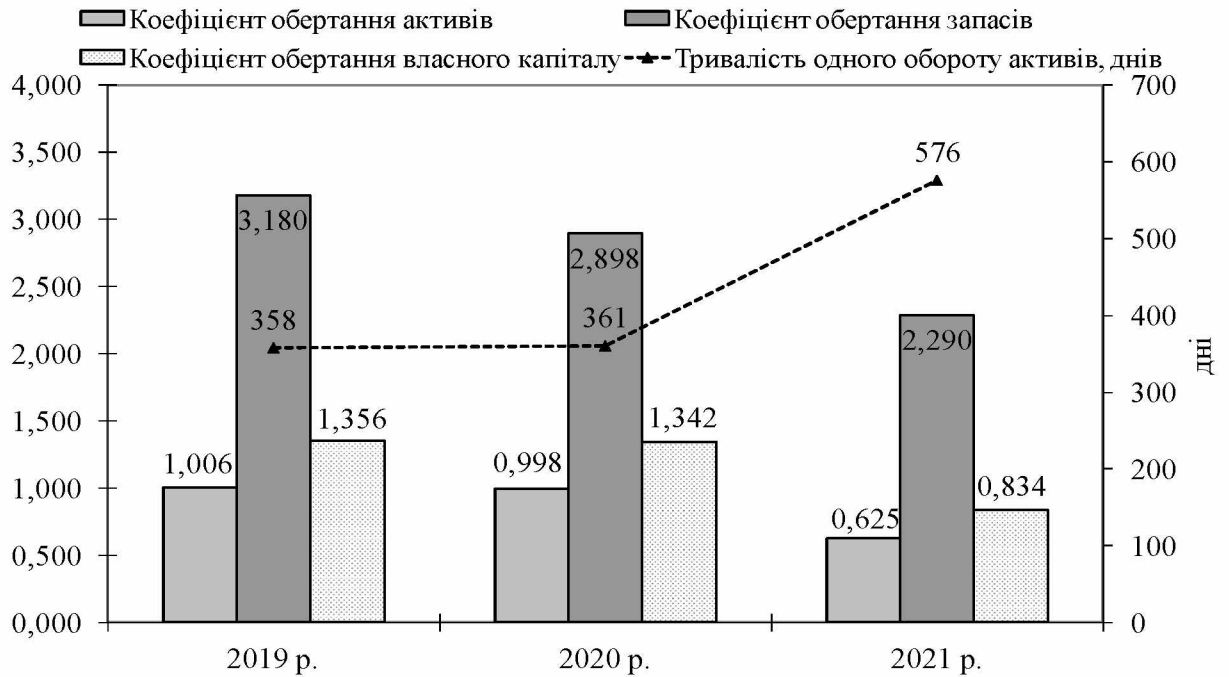


Рис. 2.4. Динаміка показників оцінки ділової активності
XXX, 2019-2021 рр.

На фоні збільшення тривалості одного обороту кредиторської заборгованості на 26 днів (із 29 днів у 2019 р. до 55 дня у 2021 р.), а також збільшення тривалості операційного циклу на 190 днів, тривалість фінансового циклу збільшилася на 164 дні, або на 53,1 % (із 309 днів до 474 днів), що негативним чином характеризує динаміку ділової активності ХХХ.

З метою конкретизації факторів впливу на зміну тривалості одного обороту активів та одного обороту запасів ХХХ за 2019-2021 рр. проведемо факторний аналіз (табл. 2.3 та табл. 2.4 відповідно).

Розрахунок показників факторного аналізу представлено у додатку Б.5. Результати проведених розрахунків свідчать про зменшення коефіцієнта оборотності активів у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. з 1,006 до 0,625 пунктів, та відповідно збільшення тривалості одного обороту активів із 358 днів до 576 днів (на 218 днів). Вказані зміни показників свідчать про сповільнення оборотності активів ХХХ, що пояснюється зростанням середньорічної вартості активів (на 47,9 %) на фоні зменшення вартості чистого доходу від реалізації продукції на 8,1 %.

**Розрахунок впливу факторів на зміну тривалості одного обороту активів
XXX, 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. від 2019 р.	
				абсо- лютне, тис. грн	віднос- не, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1213638	1504280	1115340	-98298	-8,1
Середньорічна вартість активів	1206305,5	1507236	1784290	577984,5	47,9
Коефіцієнт обертання активів	1,006	0,998	0,625	-0,381	x
Тривалість одного обороту активів, днів	358	361	576	218	60,9

В свою чергу, зменшення величини чистого доходу від реалізації продукції у 2021 р. порівняно із 2019 р. на 98298 тис. грн (або на 8,1 %) відбулося під впливом таких факторів: у результаті збільшення середньорічної вартості активів на 577984,5 тис. грн (або на 47,9 %) чистий дохід збільшився на 581357,7 тис. грн, а за рахунок зменшення коефіцієнта обертання активів на 0,381 пунктів, чистий дохід навпаки зменшився на 679655,7 тис. грн.

Таким чином, найбільш вагомим фактором зменшення чистого доходу в 2021 р. в порівнянні із 2019 р. стало зменшення коефіцієнта обертання активів.

Відповідно до методики обчислення оборотності запасів, на його зміну мають вплив два фактори, а саме, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та середньорічна вартість запасів.

Розрахунок показників факторного аналізу представлено у додатку Б.6. Проведені розрахунки дають підстави зробити наступні висновки: у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. відбулося зменшення коефіцієнта обертання запасів на 0,890 пунктів та відповідно уповільнення тривалості їх обороту на 44 дні (із 113 днів у 2019 р. до 157 днів у 2021 р.). Дані зміни, що носять негативний характер, свідчать про уповільнення оборотності запасів підприємства, що

пояснюється приростом середньорічної вартості запасів при одночасному зменшенні чистого доходу від реалізації продукції.

Таблиця 2.4

**Розрахунок впливу факторів на зміну тривалості одного обороту запасів
XXX, 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. від 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1213638	1504280	1115340	-98298	-8,1
Середньорічна вартість запасів	252348	315416,5	371437,5	119089,5	47,2
Коефіцієнт обертання запасів	3,180	2,898	2,290	-0,890	x
Тривалість одного обороту запасів, днів	113	124	157	44	38,9

Так, зниження оборотності запасів на 44 дні у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. відбулося під впливом наступних факторів: в результаті зростання середньорічної вартості запасів на 119089,5 тис. грн (або на 47,2 %), тривалість одного обороту запасів скоротилася на 3 дні, одночасно зменшення чистого доходу на 98298 тис. грн (або на 8,1 %) зумовило уповільнення тривалість одного обороту запасів на 47 днів.

Рівень ділової активності XXX у процесі здійснення розрахункових операцій характеризується станом дебіторської та кредиторської заборгованості, їх абсолютним розміром та якістю, що в результаті має безпосередній вплив як на фінансовий стан підприємства, так і на його імідж та ділову репутацію.

Проведемо аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості XXX за 2019-2021 рр. в додатку Б.7.

Аналіз даних додатку свідчить, що у XXX на кінець 2021 р. дебіторська заборгованість представлена виключно поточною дебіторською заборгованість в сумі 1233140 тис. грн. В структурі дебіторської заборгованості 53,2 % займає дебіторська заборгованість виданими авансами; 36,6 % займає дебіторська заборгованість за продукцію; 9,8 % займає інша

поточна дебіторська заборгованість; інші 0,5 відсотків займає дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом.

В 2021 р. порівняно з 2019 р. дебіторська заборгованість ХХХ збільшилася на 321842 тис. грн, або на 35,3 %. При цьому, найбільш суттєво в абсолютному вимірі зростає дебіторська заборгованість за продукцію – на 316731 тис. грн, або у 3,4 разів, а також інша поточна дебіторська заборгованість – на 102528 тис. грн, або у 6,7 разів. В той же час, слід відзначити скорочення дебіторської заборгованості за виданими авансами на 88443 тис. грн, або на 11,9 %.

Враховуючи те, що на фінансовий стан підприємства впливає не так значення дебіторської заборгованості, як час її повернення, то актуалізується питання проведення оцінки дебіторської заборгованості є групуванням її за часом повернення.

Проведемо аналіз дебіторської заборгованості ХХХ за 2019-2021 рр. за строками непогашення – додаток Б.8.

Результати проведених розрахунків у додатку Б.8 свідчать, що протягом 2019-2021 рр. структура поточної заборгованості ХХХ за часом погашення є задовільною. Це характеризується на сам перед тим, що основна її питома вага протягом всього досліджуваного періоду належить заборгованості із часом погашення до 12 місяців.

Так, на кінець 2019 р. дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) складала 133964 тис. грн, з них 87,9 % – за періодом погашення до 12 місяців; 12,1 % (16170 тис. грн) – за періодом погашення від 12 до 18 місяців. Що стосується іншої поточної дебіторської заборгованості, то вона становила 18034 тис. грн, і всі її 100 % належать до строку погашення до 12 місяців.

На кінець 2020 р. дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) складала 386124 тис. грн, з них всі 89,3 % (344809 тис. грн) за періодом погашення до 12 місяців; 10,7 % (41315 тис. грн) – за періодом погашення від 12 до 18 місяців. Що стосується іншої поточної дебіторської

заборгованості, то вона становила 74198 тис. грн, і також як і у 2019 р. всі 100,0 % належить до строку погашення до 12 місяців.

На кінець 2021 р. дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) складала 450695 тис. грн, з них 88,2 % за періодом погашення до 12 місяців; 11,% – за періодом погашення від 12 до 18 місяців. Вартість іншої поточної дебіторської заборгованості станом на кінець 2021 р. становила 120562 тис. грн, і всі її 100 % належать до строку погашення до 12 місяців.

Поряд з дебіторською заборгованістю, стан кредиторської заборгованості, аналогічно її розмір та якість також безпосередньо має значний вплив на рівень ділової активності господарюючого суб'єкта у сфері розрахункових відносин. Тому, далі проведемо аналіз складу, структури та динаміки поточної кредиторської заборгованості ХХХ за 2019-2021 рр. в додатку Б.9.

Аналіз даних додатку свідчить, що у ХХХ поточна кредиторська заборгованість станом на кінець 2021 р. становить 149209 тис. грн. В структурі поточної кредиторської заборгованості найбільшу питому вагу станом на кінець 2021 р. займає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 60,2 % (89865 тис. грн) та поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами – 29,9 % (44560 тис. грн).

У 2021 р. порівняно із 2019 р. поточна кредиторська заборгованість ХХХ зросла на 62740 тис. грн, або на 72,6 %. При цьому, поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями зросла на 1479 тис. грн, або на 44,7 %; заборгованість за розрахунками з бюджетом збільшилася на 2453 тис. грн, або на 52,2 %; поточна кредиторська заборгованість за товари збільшилася на 38381 тис. грн, або на 74,5 %; заборгованість за одержаними авансами збільшилася на 19471 тис. грн, або на 77,6 %. В той же час, заборгованість за розрахунками зі страхуванням зменшилася на 57 тис. грн, або на 14,8 %.

На рис. 2.5 проілюстровано динаміку дебіторської та поточної кредиторської заборгованості за 2019-2021 рр.

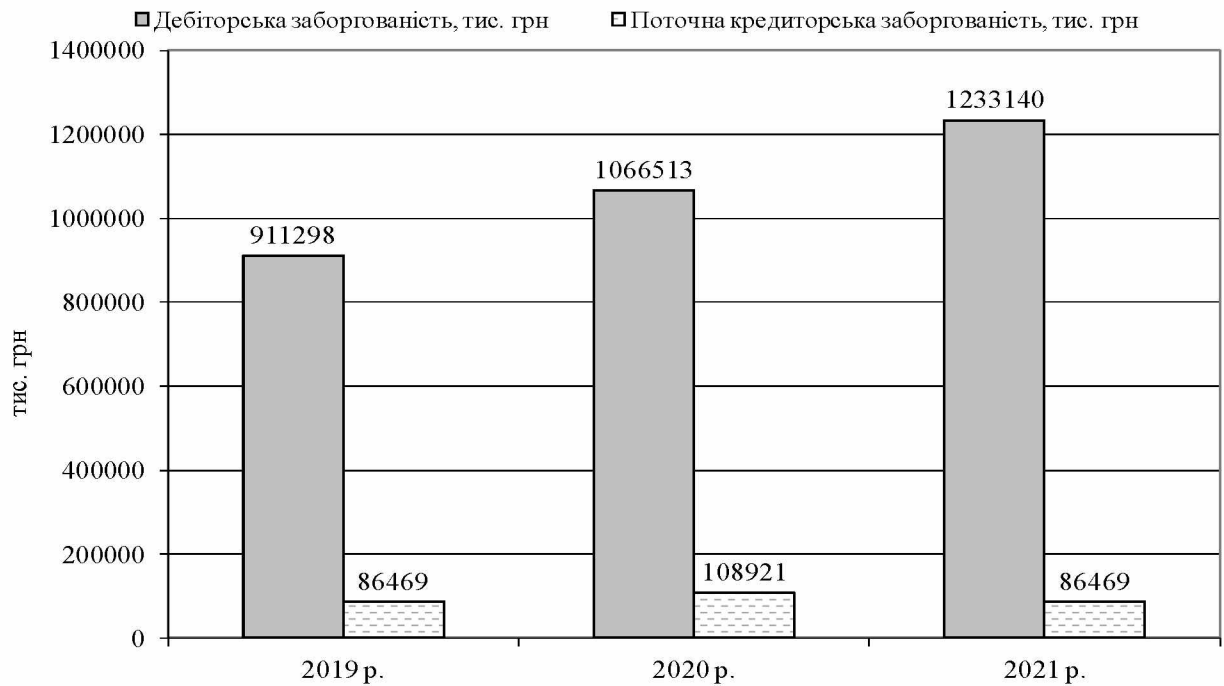


Рис. 2.5. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ХХХ, 2019-2021 рр.

Зазначені зміни вплинули на структуру кредиторської заборгованості ХХХ за 2019-2021 рр. Так, питома вага поточної кредиторської заборгованості за товари роботи, послуги збільшилася із 59,5 % у 2019 р. до 60,2 % у 2021 р. (на 0,7 відсоткових пунктів), частка кредиторської заборгованості за одержаними авансами збільшилася із 29,0 % у 2019 р. до 29,9 % (на 0,9 відсоткових пунктів). В той же час, в структурі кредиторської заборгованості на 0,6 % зменшилася частка поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями. На аналогічну частку (0,6 %) зменшилася в структурі частка кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом.

Доцільно зазначити, що за весь період дослідження у ХХХ в структурі кредиторської заборгованості відсутні суми за розрахунками з учасниками, за розрахунками з податку на прибутку, та із внутрішніх розрахунків.

Достовірна оцінка стану дебіторської заборгованості підприємства є

неможливою без проведення її порівняння із рівнем кредиторської заборгованості. Фінансові служби підприємства повинні здійснювати постійний моніторинг співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, адже суттєве перевищення суми дебіторської заборгованості є загрозою втрати фінансової стійкості, та може викликати потребу у мобілізації коштів, в той час, коли неконтрольоване перевищення вартості кредиторської заборгованості зазвичай призводить до неплатоспроможності підприємства.

Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості за 2019-2021 рр. наведено у додатку Б.10.

Дані додатку свідчать, що протягом 2019-2021 рр. рівень кредиторської заборгованості був значно нижчим, ніж вартість дебіторської заборгованості. Відповідно у ХХХ достатньо фінансових ресурсів для погашення своїх зобов'язань.

Так, у 2019 р. загальна сума дебіторської заборгованості перевищувала кредиторську на 824829 тис. грн. В розрізі видів заборгованості можна сказати, що дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги в 2019 р. була більшою за кредиторську на 82480 тис. грн. Заборгованість за виданими авансами перевищує вартість отриманих авансів на 718826 тис. грн. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом була на 1051 тис. грн більшою за аналогічний вид кредиторської заборгованості. Інша дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську на 22472 тис. грн.

У 2020 р. загальна вартість дебіторської заборгованості ХХХ перевищувала кредиторську на 928398 тис. грн. В розрізі видів заборгованості, аналогічно до попереднього аналізованого періоду слід відмітити перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською за всіма видами заборгованості.

У 2021 р. загальна сума дебіторської заборгованості перевищувала кредиторську на 1041882 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари,

роботи, послуги; дебіторська заборгованість за виданими авансами та інша заборгованість була на 360830 тис. грн, 61912 тис. грн та на 70910 тис. грн більшою за аналогічні статті кредиторської заборгованості. В той же час, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом в перше за період дослідження була на 770 тис. грн меншою за аналогічний вид кредиторської заборгованості.

На завершення даного аналізу доцільно провести комплекс аналітичну оцінку стану дебіторської та кредиторської заборгованості ХХХ за 2019-2021 рр. (додаток Б.11).

Як свідчать показники додатку у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 0,620 пунктів і у 2021 р. становив 0,970. Так, тривалість одного обороту заборгованості дебіторів зростає з 226 днів у 2019 р. до 371 днів у 2021 р. (на 145 днів, або на 63,9 %). У 2021 р. в порівнянні із 2019 р. відбулося збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості у майні з 63,3 % до 64,4 %, тобто на 1,2 відсоткових пунктів. Питома вага поточної дебіторської заборгованості в оборотних активах також збільшилася на 0,5 відсоткових пунктів та становить станом на кінець 2021 р. 74,6 %. Такі зміни пояснюються збільшенням в динаміці середньорічної вартості дебіторської заборгованості (на 50,7 %) на фоні зменшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

За 2019-2021 рр. відбулося зменшення коефіцієнта обертання поточної кредиторської заборгованості із 12,516 пунктів у 2019 р. до 6,591 пунктів у 2021 р. (на 47,3 %), що відповідно негативним чином відобразилося на зростанні тривалості одного обороту (середній період погашення) поточної кредиторської заборгованості із 29 днів до 55 дня (на 26 днів, або на 89,9 %).

В 2019 р. на 1 грн дебіторської заборгованості припадало 0,09 грн середньорічної величини кредиторської заборгованості, а у 2021 р. – 0,11 грн. Дані зміни пояснюються перевищенням темпів приросту кредиторської заборгованості (у 2,0 разів) в порівнянні із приростом вартості дебіторської

заборгованості (на 50,7 %). Виходячи з цього, логічним є зростання питомої ваги кредиторської заборгованості у капіталі та у поточних зобов'язаннях та забезпеченнях на 1,9 % та 7,4 % відповідно. Так, станом на кінець 2021 р. частка кредиторської заборгованості в капіталі становить 7,2 %, у поточних зобов'язаннях та забезпеченнях – 28,0 %.

Тривалість одного обороту дебіторської та кредиторської заборгованості ХХХ за 2019-2021 рр. ілюструє рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка тривалості одного обороту дебіторської та кредиторської заборгованості ХХХ, 2019-2021 рр.

Показник, який характеризує відношення кредиторської заборгованості до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився із 5,3 % у 2019 р. до 11,6 % у 2021 р. (на 6,3 відсоткових пунктів), що є наслідком приросту середньорічної величини кредиторської заборгованості (у 2,0 разів) при одночасному зменшенні чистого доходу від реалізації продукції (на 8,1 %).

Отже, проведені розрахунки свідчать про неоднозначну динаміку показників оцінки ділової активності ХХХ, що вимагає проведення більш

детальної оцінки стану управління діловою активністю підприємства в наступному пункті роботи.

2.2. Стан управління діловою активністю на підприємстві

Основними критеріями ефективно функціонуючого підприємства є саморозвиток, динамізм та цілеспрямованість. Саме тому, в межах проведення оцінки ділової активності, слід використовувати не лише фінансові показники (коефіцієнти) а і співвідношення темпів зміни показників, які – характеризують розвиток підприємства. У фінансовому аналізі, даний механізм має назву «золоте правило економіки».

В основу перевірки на дотримання «золотого правила економіки» покладено співвідношення темпів зростання наступних показників: середньорічної вартості активів, чистого доходу від реалізації продукції та чистого фінансового результату (прибутку).

Формалізовано, сутність «золотого правила економіки» можна виразити наступним чином:

$$T_{\text{ЧП}} > T_{\text{ЧД}} > T_{\text{А}} > 100 \%, \quad (2.1)$$

де, $T_{\text{ЧП}}$ – темп зростання (спаду) чистого прибутку;

$T_{\text{ЧД}}$ – темп зростання (спаду) чистого доходу від реалізації продукції;

$T_{\text{А}}$ – темп зростання (спаду) вартості активів підприємства (валюти балансу).

Виходячи із наведеної рівності, бачимо, що в основу «золотого правила економіки» покладено наступний причинно-наслідковий зв'язок:

1) якщо темп приросту оборотних активів підприємств за досліджуваній період перевищує 100 % ($T_{\text{А}} > 100 \%$), то є підстави говорити про підвищення економічного потенціалу підприємства, з позиції можливостей до розширення масштабів його діяльності;

2) перевищення темпів приросту чистого доходу від реалізації продукції в порівнянні із темпом приросту активів ($T_{\text{чд}} > T_{\text{А}}$), свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства;

3) перевищення темпів приросту чистого прибутку в порівнянні із чистим доходом від реалізації продукції ($T_{\text{чп}} > T_{\text{чд}}$), вказує на підвищення рівня рентабельності останньої, за рахунок зменшення собівартості.

«Золоте правило економіки» характеризує досить важливу тенденцію розвитку підприємства. У табл. 2.7 проведемо перевірку «золотого правила економіки» ХХХ за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.7

Аналіз показників динаміки для перевірки дотримання «золотого правила економіки» ХХХ, 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп зростання, %
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1206305,5	1507236	1784290	147,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1213638	1504280	1115340	91,9
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн	157897	294237	136522	86,5

За результатами розрахунку темпів зростання показників табл. 2.7 у 2021 р. порівняно із 2019 р. середньорічна вартість активів збільшилася на 47,9 %, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 8,1 %. Вартість чистого прибутку зменшилася із 157897 тис. грн у 2019 р. до 136552 тис. грн (на 13,5 %).

Отже, виконується лише одна із умов «золотого правила економіки», а саме темп приросту оборотних активів підприємства за досліджуваний період перевищує 100 %. В той же час, зменшення в динаміці як чистого доходу від реалізації продукції так і чистого прибутку, свідчить про зниження ефективності використання майна підприємства та відповідно зниження рівня його ділової активності.

Динамічна оцінка ділової активності ХХХ за допомогою перевірки «золотого правила економіки» є більш значимою в сучасних умовах, ніж існуючі статичні методики, адже в цілому вона є інтегральною оцінкою ефективності функціонування підприємства та може в подальшому використовуватися при прогнозуванні темпів його розвитку, а відповідно і стратегії управління його діловою активністю. В результаті проведеного нами дослідження встановлено, що динаміка ділової активності ХХХ вказує на відсутність орієнтирів розвитку та необхідність пошуку резервів фінансової стабілізації.

Враховуючи факт того, що межа економічної стійкості ХХХ в сучасних умовах господарювання належить до актуальних фінансово-економічних проблем характерних ринковій економіці, недостатній рівень економічної стійкості може в подальшому негативним чином відобразитися на неспроможності підприємства погашати свої зобов'язання, нестачі коштів для розвитку підприємства, в той час, коли досить високий її рівень обтяжуватиме підприємство зайвими запасами, витратами та резервами.

Враховуючи важливість зазначеного вище, у табл. 2.8 проведемо розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання ХХХ за 2019-2021 рр.

У відповідності до інформації представленої у табл. 2.8 коефіцієнт стійкості економічного зростання ХХХ зменшився у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. на 7,4 відсоткових пунктів – із 17,6 % до 10,2 %.

Таким чином, коефіцієнт стійкості економічного зростання зменшився у 2021 р. в порівнянні із 2017 р. на 7,4 %. Це означає, що в розрахунку на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу підприємство реінвестувало в 2019 р. 17,6 коп. чистого прибутку, а у 2021 р. – 10,2 коп.

Результати проведеного факторного аналізу (додаток Б.12), свідчать, що зменшення обсягу реінвестування чистого прибутку із 157897 тис. грн у 2019 р. до 136522 тис. грн забезпечило зростання коефіцієнта стійкості економічного зростання на 0,1 в. п. В той же час, зменшення в динаміці

рентабельності продажу, ресурсовіддачі та коефіцієнта фінансової залежності негативно вплинули на динаміку результативного показника. Так, внаслідок зменшення рентабельності продажу із 13,0 % у 2019 р. до 12,2 % у 2021 р. коефіцієнт стійкості економічного зростання зменшився на 1,1 %.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників оцінки стійкості економічного зростання
XXX, 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. від 2019 р.	
				абсо- лютне	віднос- не, %
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1206305,5	15075236	1784290	577984,5	47,9
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	895276,5	1121325,5	1336705	441428,5	49,3
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	157897	294237	136522	-21375	-13,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1213638	1504280	1115340	-98298	-8,1
Дивіденди, тис. грн	0	0	0	0	-
Реінвестований прибуток, тис. грн	157897	294237	136522	-21375	-13,5
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	17,6	26,2	10,2	-7,4	x
Частка реінвестованого прибутку	1,000	1,000	1,000	0,000	x
Рентабельність продажу, %	13,0	19,6	12,2	-0,8	x
Ресурсовіддача, грн / грн	1,01	0,10	0,63	-0,38	-37,9
Коефіцієнт фінансової залежності	1,347	13,444	1,335	-0,013	x

Внаслідок зниження ресурсовіддачі із 1,01 грн у 2019 р. до 0,63 грн у 2021 р. коефіцієнт стійкості економічного зростання зменшився на 6,2 відсоткових пунктів. Під впливом зниження коефіцієнта фінансової залежності із 1,347 пунктів у 2019 р. до 1,335 пунктів у 2021 р. коефіцієнт стійкого економічного зростання зменшився на 0,2 відсоткових пунктів. Отже, позитивний вплив на зміну результативного показника в динаміці мло лише зменшення обсягу реінвестування чистого прибутку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка політики управління оборотними активами підприємства

На сьогоднішній день війна внесла негативні зміни в ринкові відносини, підвищила ризики та невизначеність, в той же час, в Україні набувають актуальності питання, що пов'язані із удосконаленням механізму управління оборотними активами, що в подальшому забезпечить підприємствам ефективність їх функціонування. Підвищення операційної мобільності, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості, зниження рівня заборгованості – всі ці проблеми можуть бути вирішені за умови ефективного та дієвого управління оборотними активами. Тому формування та реалізація політики управління оборотними активами є одним з ключових аспектів успішного функціонування не лише підприємства як окремої бізнес-структури, але й економіки в цілому.

Головна мета управління оборотними активами ХХХ полягає у формуванні їх необхідного обсягу, досягненні оптимального складу та структури для забезпечення нормального функціонування підприємства, а також ефективного їх використання у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності.

Досягнення вказаної мети передбачає вирішення ряду завдань у процесні управління оборотними активами ХХХ:

- 1) формування оптимального складу і структури оборотних активів;
- 2) визначення потреби підприємства в оборотних засобах;
- 3) мінімізація витрат та ризиків, пов'язаних із формуванням та використанням оборотних активів;

4) максимізація ефективності використання оборотного капіталу підприємства;

5) забезпечення безперервного виробничого процесу.

Відповідно до визначених завдань, об'єктом управління оборотними активами ХХХ виступає дебіторська заборгованість, товарні запаси в процесі формування, зберігання й реалізації, кредити, гроші та їх еквіваленти, а також економічні відносини, що виникають у процесі кругообігу оборотних активів.

Відповідно до зазначеної мети та завдань, удосконалений нами процес управління оборотними активами ХХХ має здійснюватися за схемою, представленою на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Етапи управління оборотними активами ХХХ

Одним із обов'язкових складових процесу управління оборотними активами ХХХ має бути систематичний контроль за їх збереженням та ефективністю використання. З метою формування ефективної політики управління оборотними активами ХХХ, доцільно виділити окремі її підрозділи – рис. 3.2.

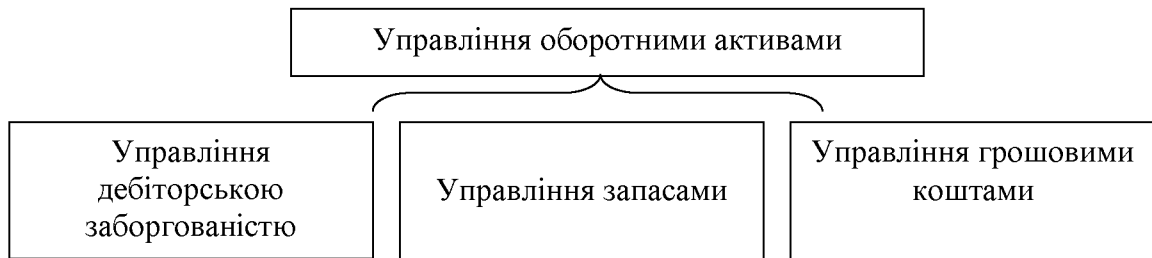


Рис. 3.2. Напрями управління оборотними активами ХХХ

Управління дебіторською заборгованістю ХХХ є важливою підсистемою управління його оборотними активами, та передбачає, перш за все, контроль за оборотністю засобів у розрахунках. Неадекватна величина дебіторської заборгованості свідчить про відсутність раціонального перерозподілу капіталу підприємства, адже високий її рівень може стати вагомою причиною зниження ліквідності, об'ємів виробництва та відповідно, рівня ділової активності.

У процесі виробничо-фінансової діяльності у ХХХ постійно виникає потреба у здійсненні розрахунків із різними контрагентами. У процесі виробничої діяльності, ХХХ, здебільшого гроші отримує не відразу, тобто в принципі здійснює пряме кредитування своїх покупців. З метою визначення можливої вартості оборотного капіталу, спрямованого у дебіторську заборгованість (ОК_{дз}), доцільно скористатися наступною формулою:

$$OK_{дз} = ОКР \times K \times \frac{(\bar{\Pi}_{нк} + \bar{\Pi}_{пр})}{365}, \quad (3.1)$$

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

K – коефіцієнт співвідношення собівартості виробництва продукції до чистого доходу від реалізації продукції;

$P_{НК}$ – середній період повернення дебіторської заборгованості (DSO), днів;

$P_{Пр}$ – середній період прострочення платежів за дебіторською заборгованістю, днів.

Результати розрахунків інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) у XXX наведено у додатку В.

У відповідності до даних додатку В у XXX в 2021 р. в порівнянні із 2019 р. при збільшенні середньорічної величини дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 243368 тис. грн (або у 2,4 разів), збільшенні коефіцієнта відношення собівартості реалізованої продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 0,101 пунктів (або на 15,3 %) та збільшенні середнього терміну повернення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) на 83 дні (у 2,6 разів) середній рівень інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість зріс на 101606,2 тис. грн (або у 7,2 разів).

На основі ланцюгових коефіцієнтів зміни чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) XXX за 2019-2021 рр. визначено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 р. становитиме 1066805 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 2019-2021 рр. (0,231 пунктів), нами розраховано плановий обсяг реалізації продукції в кредит у 2023 р. – 246432 тис. грн. Відповідно, підставивши плановий обсяг реалізації в кредит на 2022 р. (246432 тис. грн), середнє значення коефіцієнта відношення собівартості виробництва продукції до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 0,677 пунктів та середній період повернення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (83 дні) у формулу 3.1, нами розраховано можливу суму оборотного капіталу, необхідного для спрямування у 2023 р. в

дебіторську заборгованість та товари, роботи, послуги, яка становить 37937,7 тис. грн, що на 80132,4 тис. грн менше у порівнянні із фактичним показником у 2021 р.

З метою прискорення обороту дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, доцільним є використання системи знижок, за умови швидкої її оплати. У ХХХ такі знижки не використовуються. Тому, далі розглянемо доцільність застосування знижок для досліджуваного підприємства при реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Так, ХХХ реалізує продукцію покупцям з умовою оплати протягом 120 днів. Вартість чистого доходу підприємства від реалізації продукції у 2021 р. становить 1115340 тис. грн. Оскільки не всі контрагенти оплачують рахунки вчасно, середній період погашення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги у 2021 р. дорівнює: $(360 \times 418409,5) / 1115340 = 135$ дні. Альтернативні витрати капіталу, інвестованого в дебіторську заборгованість, дорівнюють 14,5 %.

Ми пропонуємо ХХХ надавати знижки покупцям у розмірі 2 %, які розрахуються з підприємством протягом 90 днів. Покупці, які розрахуються в період з 91 по 120 день знижки не отримають. У разі затримки платежу більше ніж на 120 днів, пропонується застосовувати штрафні санкції, величина яких може коригуватися залежно від моменту оплати.

Запропонована нами кредитна політика сприятиме скороченню середнього періоду повернення дебіторської заборгованості і зменшення сумнівних боргів.

Надання знижок, як передбачається, призведе до зростання чистого доходу від реалізації на 10 %. Планується, що 40 % покупців скористаються знижкою і розрахуються протягом 90 днів, 25 % – на 91-105 день, 20 % – на 105-110 день, а 15 % – на 111-120 день. Таким чином, новий період погашення дебіторської заборгованості (DSO) складе: $90 \times 0,4 + 105 \times 0,25 + 110 \times 0,2 + 120 \times 0,15 = 92$ дні.

У додатку В.1 проведено аналіз впливу змін кредитної політики на економічний прибуток ХХХ.

Рішення про зміну кредитної політики ХХХ слід вважати доцільним, оскільки надання 2-відсоткової знижки за прискорення оплати за продукцію (товари, роботи, послуги) забезпечить зростання економічного прибутку після вирахування витрат, пов'язаних із дебіторською заборгованістю на 46865,8 тис. грн (або на 20,4 %) та прискорення повернення дебіторської заборгованості на 43 дні, що збільшить наявні кошти ХХХ, а відповідно, й поліпшить його ділову активність.

Важливим елементом оборотних активів є запаси. Розробка політики управління запасами зводиться до визначення їх оптимального рівня, що дозволяє вивільнити значні оборотні засоби з неліквідних для підвищення ефективності діяльності підприємства.

При ефективному управлінні запасами на ХХХ можна досягти прискорення операційного циклу, що є досить актуальним враховуючи уповільнення операційного циклу у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. на 56,2 %, знизити витрати пов'язані із зберіганням оборотних активів, а також, що досить важливо, вивільнити частину оборотних активів, з метою реінвестування чи перерозподілу їх в процесі господарського обороту. Зазначимо, що в структурі оборотних активів ХХХ станом на кінець 2021 р., частка запасів становить 21,5 %.

Враховуючи специфіку функціонування, запаси ХХХ включають сировину та матеріали, готову продукцію, товари, незавершене виробництво та інші запаси. Слід відзначити, що вартість запасів ХХХ за 2019-2021 рр. зросла на 111964 тис. грн (із 232198 тис. грн у 2019 р. до 344162 тис. грн у 2021 р.).

Структуру запасів ХХХ станом на кінець 2021 р. найбільшу питому вагу (44,5 %) займає готова продукція, далі – незавершене виробництво (41,5 %). Інші 14,0 % припадає на виробничі запаси.

У процесі формування політики управління запасами, слід дати

відповіді на наступні запитання: який мінімальний обсяг запасів є необхідним для підприємства; коли саме необхідно здійснити чергове замовлення запасів; чи є оптимальні параметри партії замовлення.

З метою оптимізації розміру поточних запасів, найбільшого розповсюдження набула модель EOQ (Economic ordering quantity). Математична формула обчислення економічно обґрунтованого розміру замовлення має наступний вигляд:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot D}{H}} \quad (3.2)$$

де, F – витрати на розміщення одного замовлення, грн;

D – річна потреба підприємства в запасах, од.;

H – поточні витрати пов'язані із зберіганням одиниці виробничих запасів, грн.

За даними виробничої програми ХХХ річна потреба в нафтопродуктах (паливо) на 2022 р. становить 360 тис. л. Вартість розміщення одного замовлення 540 грн, середня вартість зберігання одиниці запасів (паливо) – 4,7 грн. У відповідності до проведених розрахунків, оптимальний середній розмір партії запасу EOQ за формулою (3.2) дорівнюватиме 9095 л, а оптимальний залишок палива на складі підприємства становитиме 4548 л. За таких обсягів поставки та середнього розміру запасу нафтопродуктів на складі, операційні витрати ХХХ по обслуговуванню запасів будуть мінімальними та становитимуть близько 42,7 тис. грн. Близькими до отриманих показників EOQ є значення другого варіанту – додаток В.2.

Слід зазначити, що наведена модель EOQ носить дещо штучний характер, що проявляється через ряд умовностей. Зокрема, витрати, що пов'язані із зберіганням запасів не мають прямого зв'язка із рівнем запасів, а визначити правильні значення даних чинників в моделях досить складно. Головне призначення даної моделі полягає у формуванні логіки управління запасами.

Управління грошовими коштами та їх еквівалентами – основа

ефективності фінансового менеджменту підприємства. Сучасні методи планування, обліку і контролю грошових коштів дозволяють керівництву визначити, які із підрозділів підприємства генерують найбільші грошові потоки, в які терміни і за якою ціною найбільш доцільно залучати фінансові ресурси, у що ефективно інвестувати вільні грошові кошти.

Різні групи оборотних активів підприємства мають не однаковий рівень ліквідності, тобто здатності перетворитися в засіб платежу; неоднакові можуть бути і витрати по проведенню такої конвертації. Лише гроші та їх еквіваленти мають абсолютну ліквідність. З метою вчасного виконання боргових зобов'язань, ХХХ повинно мати певний, економічно обґрунтований рівень високоліквідних активів (гроші та їх еквіваленти).

У практиці зарубіжного фінансового менеджменту з метою визначення оптимального залишку грошових активів використовують модель Баумоля, в основу якої покладено мінімізацію витрат пов'язаних із обслуговуванням однієї операції поповнення грошових коштів, а також втрати альтернативних доходів при створенні необхідного залишку грошових засобів. Математичний алгоритм визначення оптимального розміру максимального та середнього залишку грошових коштів відповідно до моделі Баумоля має наступний вигляд:

$$Q_{\max} = \sqrt{\frac{2 \cdot V \cdot c}{r}}, \quad (3.3)$$

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

V – запланований обсяг грошового обороту;

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

r – рівень втрати можливих доходів при зберіганні грошових коштів (середня ціна (відсоток) по короткострокових фінансових вкладеннях, виражена у формі десяткового дробу).

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

Враховуючи прогнозний рівень витрат на обслуговування однієї операції щодо поповнення грошових активів (44,0 грн), запланований обсяг грошового обороту, скорегований на дебіторську заборгованість (820373 тис. грн), та рівень втрат можливих доходів при зберіганні грошових коштів (середня відсоткова ставка за короткостроковими депозитами для юридичних осіб) в розмірі 14,5 %, нами визначено оптимальний розмір максимального залишку грошових коштів для ХХХ на 2023 р. – 705,6 тис. грн (додаток В.3). Відповідно, оптимальний розмір середнього залишку грошових засобів становитиме 352,8 тис. грн.

Розрахований нами оптимальний рівень середнього запасу грошових активів для ХХХ є значно нижчим за фактичний рівень даного показника за 2019-2021 рр., та дає підстави говорити про те, зменшення середнього залишку грошових коштів (фактичний значення даного показника станом на кінець 2021 р. становить 2540 тис. грн) до розрахованого оптимального його рівня за моделлю Баумоля (1052,5 тис. грн) забезпечить більш ефективне та раціональне використання фінансових ресурсів, а також створить умови для зменшення вартості залученого капіталу в якості довгострокових та поточних зобов'язань та забезпечень, що відповідно позитивним чином відобразиться на рівні коефіцієнта абсолютної ліквідності ХХХ, значення якого станом на кінець 2021 р. становить 0,005 пунктів та не відповідає нормативному значенню.

Отже, ефективне управління оборотними активами дає можливість забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства, визначити оптимальний обсяг та структуру оборотних активів, зменшити витрати на фінансування та підтримку достатнього їх обсягу, покращити управління дебіторською заборгованістю, запасами, грошовими коштами, тощо.

3.2. Шляхи підвищення ефективності використання капіталу підприємства як складової його ділової активності

Для будь-якого підприємства важливим є пошук шляхів підвищення ефективності використання капіталу, що є запорукою ефективної діяльності, фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ділової активності. Досягнення такого результату є можливим за умови цілеспрямованого та дієвого управління капіталом. Найважливішим серед внутрішніх чинників підвищення ефективності використання капіталу є визначення оптимальних джерел його залучення та напрямів використання у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності.

Дієвий механізм управління капіталом є важливим аспектом забезпечення ділової активності підприємства. Управління капіталом ХХХ має на меті вирішення ряду завдань (рис. 3.3)



Рис. 3.3. Завдання управління капіталом ХХХ

Управління структурою капіталу є важливим напрямом управління діловою активністю підприємства. У процесі управління структурою капіталу фінансовий менеджмент підприємства формує оптимальне співвідношення власних та залучених коштів з метою підвищення ринкової

вартості підприємства, збереження фінансової стійкості, підвищення прибутковості підприємства та забезпечення стабілізації його господарської діяльності.

Проведені нами розрахунки в аналітичному розділі роботи дали можливість визначити структуру капіталу ХХХ, в якій частка власного капіталу становить 74,2%, позикового – 25,8 %. Враховуючи перевищення коефіцієнта фінансової автономії нормативного значення ($\geq 0,5$), підприємство має високий ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування. В той же час, одним із шляхів підвищення ефективності використання капіталу ХХХ є проведення оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості. В основу даного методу покладено оцінку витрат на власний та залучений капітал, враховуючи умови їх формування та обслуговування. Оптимізація структури капіталу за даним критерієм здійснюється за мінімальними сумарними витратами на його залучення.

Для визначення вартості власного капіталу ХХХ, ми скористалися середнім розміром депозитної ставки для юридичних осіб у національній валюті скоригованим на річний темп інфляції у 2021 р. Враховуючи те, що ХХХ в якості зовнішніх джерел фінансування використовує як довгострокові та короткострокові кредити банків, так і довгострокові забезпечення, поточну кредиторську заборгованість за товари роботи послуги, поточну кредиторську заборгованість за виданими авансами та інші поточні зобов'язання вартість позикового капіталу ХХХ ми визначили як середню арифметичну зважену, тобто провівши попередньо коригування ціни кожної складової позикового капіталу на її питому вагу в позиковому капіталі.

Розрахунок оптимізації структури капіталу ХХХ за критерієм мінімізації середньозваженої вартості сукупного капіталу представлено у додатку В.4.

Дані додатку свідчать, що для ХХХ станом на кінець 2021 р. найвигіднішим варіантом структури капіталу за критерієм мінімізації його

середньозваженої вартості є співвідношення, за якого 20,0 % становить власний капітал та 80,0 % позиковий капітал, сформований в основному за рахунок інших поточних зобов'язання та поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Даний результат обумовлений значно вищою вартістю власного капіталу (26,0 %) порівняно із середньозваженою вартістю позикового капіталу (5,9 %), у складі якого переважають інші поточні зобов'язання та поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Не дивлячись на отримані результати оптимізації структури капіталу для ХХХ за фактичними складовими позикового капіталу, на нашу думку, доцільно дослідити, чи відбудуться зміни у співвідношенні між власним та позиковим капіталом, якщо останній буде представлений лише короткостроковими кредитами банку – табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок оптимальної структури капіталу ХХХ за критерієм мінімізації середньозваженої вартості капіталу (на основі ціни короткострокових кредитів банку) за даними 2021 р.

Показник	Варіанти				
	1	2	3	4	5
Загальна потреба в капіталі, тис. грн	1893623	1893623	1893623	1893623	1893623
Варіанти структури капіталу, %:					
а) власний (пайовий) капітал	20	40	50	60	80
б) позиковий капітал (кредит)	80	60	50	40	20
Вартість (ціна) власного капіталу, %	23,0	24,0	24,5	25,0	26,0
Рівень вартості (ціни) позикового капіталу з урахуванням премії за ризик, %	23,0	22,0	21,5	21,0	20,0
Вартість (ціна) складових елементів капіталу, %:					
а) власного капіталу	4,6	9,6	12,3	15,0	20,8
б) позикового капіталу	18,4	13,2	10,8	8,4	4,0
Середньозважена вартість капіталу, %	23,0	22,8	23,0	23,4	24,8

Дані табл. 3.1 свідчать, що оптимальна структура капіталу за критерієм мінімізації його середньозваженої вартості за умови формування позикового капіталу виключно за рахунок короткострокових кредитів банку, забезпечуватиметься при значенні останньої на рівні 22,8 %, при

фінансуванні діяльності підприємства на 60,0 % за рахунок позикового капіталу (сформованого з короткострокових кредитів банку) та на 40,0 % за рахунок власного капіталу.

В той же час, перш ніж прийняти рішення стосовно зміни структури капіталу в контексті збільшення частки позикового капіталу, потрібно визначити, чи буде даний захід доцільним для ХХХ з економічної точки зору. Для цього, необхідно провести розрахунок ефекту фінансового левериджу по позиковому капіталу.

Фінансовий леверидж, є досить важливим інструментом впливу на показники прибутковості підприємства за умови використання позикового капіталу. Адже, при наявності в структурі капіталу позикових засобів, є об'єктивна необхідність у забезпеченні додаткового прибутку на кожному одиницю капіталу.

Ефект фінансового левериджу показує можливий рівень додаткового прибутку отриманого на власний капітал при різних варіантах співвідношення складових капіталу підприємства, визначає приріст прибутковості власного капіталу, а також свідчить, на скільки відсоткових пунктів збільшилася прибутковість власного капіталу підприємства за рахунок використання позикового капіталу. Позитивне значення ефекту фінансового левериджу, можливий лише за умови, що валова рентабельність активів буде перевищувати вартість (ціну) позикового капіталу.

Проведемо розрахунок ефекту фінансового левериджу по позиковому капіталу для ХХХ у додатку В.5.

Результати проведених розрахунків у додатку В.5 дають можливість зробити наступні висновки: протягом 2019-2021 рр. ефект фінансового левериджу був позитивним, тобто за умов залучення кожної додаткової одиниці позикового капіталу (при незмінній вартості його залучення) та підтримці заданого рівня валової рентабельності активів, прибутковість власного капіталу збільшувалась.

В свою чергу, не дивлячись на зниження коефіцієнта фінансового

левериджу (із 0,375 пунктів у 2019 р. до 0,367 пунктів у 2021 р.) та зниженні середньозваженої вартості позикового капіталу (із 7,5 % у 2019 р. до 5,9 % у 2021 р.) на фоні зниження валової рентабельності активів (із 34,1 % у 2019 р. до 14,8 % у 2021 р.) відбулося послаблення ефекту фінансового левериджу за досліджуваній період. Так, якщо у 2019 р. кожна гривня позикового капіталу залученого ХХХ збільшувала суму валового прибутку на 10,0 коп. то у 2021 р. – на 3,3 коп.

Отже, фінансовий леверидж є важливим механізмом підвищення рівня рентабельності власного капіталу при врахуванні конкретного рівня фінансового ризику. Оптимальною буде така структура капіталу, при якій забезпечується максимально ефективна пропорційність між показником фінансової рентабельності ХХХ та коефіцієнтом його фінансової стійкості, а отже, представляє собою співвідношення власних та позикових коштів, за якого забезпечується підвищення ринкової вартості підприємства.

Поряд із оптимізацією капіталу за критерієм мінімальної середньозваженої вартості та розрахунком ефекту фінансового левериджу, важливе значення має здійснення оптимізації структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків. Цей метод оптимізації структури капіталу пов'язаний із здійсненням диференційованого вибору джерел фінансування різних частин активів підприємства. Враховуючи дану мету, всі групи активів підприємства поділяються на такі три групи: необоротні активи; постійна частина оборотних активів; змінна частина оборотних активів.

У цій ситуації потрібно максимум уваги звернути на дві останні групи. Є три підходи до фінансування різних груп активів підприємства: компромісний, консервативний, агресивний та ідеальний. Найбільш оптимальним для ХХХ буде саме компромісний підхід, так як він передбачає формування 100 % змінної частини оборотних активів за рахунок короткострокових зобов'язань та забезпечень, а 100 % постійної частини за рахунок власних коштів, що дозволяє визначити точні їх значення на

майбутній період та мінімізувати за рахунок цього можливі потенційні фінансові ризики.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом для кожного підприємства визначається індивідуально враховуючи його особливості та фінансовий менталітет власників чи менеджерів. При обранні джерел фінансування доцільно враховувати як їх доступність так і вартість. Позикові кошти, особливо короткострокові, повинні бути менш пріоритетним джерелом фінансування. Збільшенню рівня рентабельності капіталу має сприяти комбінування та раціональне співвідношення зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування. Рішення про збільшення позикового капіталу буде ефективним лише за умови подальшого підвищення рівня рентабельності капіталу.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління діловою активністю на матеріалах ХХХ дало змогу зробити наступні висновки:

Управління діловою активністю займає одне із провідних місць у системі управління розвитком підприємства, оскільки генерує його спроможність до зростання вартості, що є головною метою функціонування суб'єктів господарювання. Сутність управління діловою активністю підприємства полягає у налагодженні ефективної та ритмічної роботи підприємства та вмiлим управлінням головних напрямів його діяльності. На це впливає ресурсна збалансованість бізнес-планів, діагностика фінансового стану, ефективне використання та раціональне розміщення власного і залученого капіталу, формування та реалізація стратегії управління діловою активністю підприємства, що відповідатиме умовам та стадії економічного розвитку конкретного підприємства. В той же час, управління діловою активністю підприємства повинно охоплювати всі сторони його діяльності: виробничої, комерційної, логістичної, фінансової та управлінської.

Проведена фінансово-економічна характеристика діяльності ХХХ за 2019-2021 рр. свiдчить про нарощування майнового потенціалу, в той же час, зменшення частки зобов'язань та забезпечень свiдчить про підвищення рівня фінансової стійкості за критерієм забезпеченості власним капіталом. Станом на кінець 2021 р. діяльність підприємства є прибутковою, проте спостерігається негативна тенденція показників, що характеризують дохідність.

Результати розрахунку та аналізу динаміки показників ділової активності ХХХ, як складової процесу управління нею, свiдчать про наявність в основному негативної тенденції показників щодо оцінювання оборотності активів і пасивів. Так, в умовах приросту середньорічної вартості активів, власного капіталу, кредиторської та дебіторської заборгованості, при паралельному скороченні чистого доходу від реалізації

продукції, слід відзначити уповільнення на 218 днів тривалості обороту активів; на 166 днів власного капіталу; на 146 днів поточної дебіторської заборгованості; на 26 днів поточної кредиторської заборгованості та на 44 дні запасів. Негативним наслідком даних змін стало збільшення тривалості операційного та фінансового циклів на 56,2 % та 53,1 % відповідно.

Зростання середньорічної величини дебіторської та кредиторської заборгованості порівняно із зменшенням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), негативним чином відобразилося на тривалості одного обороту як дебіторської так і кредиторської заборгованості. В той же час, структура поточної заборгованості ХХХ за часом погашення характеризується задовільно. Це визначається на сам перед тим, що більша її питома вага протягом всього аналізованого періоду належить заборгованості за часом погашення до 12 місяців.

Рівень ділової активності ХХХ у сфері розрахункових відносин характеризується станом дебіторської та кредиторської заборгованості, їх розміром та якістю. Збільшення вартості дебіторської заборгованості у 2021 р. в порівнянні із 2019 р. насамперед свідчить про збільшення відволікання коштів, а відповідно і про зниження ділової активності підприємства.

Проведена перевірка «золотого правила економіки» ХХХ, свідчить про виконання лише однієї умови – темп приросту оборотних активів підприємства за досліджуваний період перевищує 100 %. В той же час, зменшення в динаміці як чистого доходу від реалізації продукції так і чистого прибутку, свідчить про зниження ефективності використання майна підприємства та відповідно відсутність ефективної системи управління діловою активністю підприємства. Підтвердженням сформованого висновку є також зменшення в динаміці показника стійкого економічного зростання із 17,6 % у 2019 р. до 10,2 % у 2021 р. За результатами факторного аналізу встановлено, що негативно на зміну результативного показника вплинуло зменшення рентабельності продажу, ресурсовіддачі, та коефіцієнта фінансової залежності.

Проведені розрахунки по визначенню оптимального розміру запасів за моделлю EOQ, зміни кредитної політики ХХХ з метою забезпечити зростання економічного прибутку та прискорення повернення дебіторської заборгованості (в рамках політики управління дебіторською заборгованістю), а також визначення оптимального рівня середнього залишку грошових коштів за моделлю Баумоля свідчать про доцільність удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства на основі реалізації політики управління оборотними активами.

Результати проведеного дослідження свідчать, що ключовим питанням в контексті визначення напрямів підвищення ефективності використання капіталу підприємства як складової його ділової активності є формування його оптимальної структури, що є гарантом достатнього рівня фінансування виробничо-господарської діяльності підприємства, стійкого економічного зростання, платоспроможності та фінансової стійкості. Проведені розрахунки ефекту фінансового левериджу по позиковому капіталу (на основі його середньозваженої вартості) свідчать про доцільність максимізації позикового капіталу (у складі якого переважають інші поточні зобов'язання та поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги) до 80 % з метою мінімізації середньозваженої вартості капіталу до 10,6 %. В той же час, оптимальна структура капіталу за критерієм мінімізації його середньозваженої вартості за умови формування позикового капіталу виключно за рахунок короткострокових кредитів банку, забезпечуватиметься при значенні останньої на рівні 22,8 %, при фінансуванні діяльності підприємства на 60,0 % за рахунок позикового капіталу (сформованого з короткострокових кредитів банку) та на 40,0 % за рахунок власного капіталу.