

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ
АКТИВАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Едуард ЧИЖОВ

**Науковий керівник,
к.ю.н, доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2024

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Чижову Едуарду Юрійовичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління оборотними активами виробничого підприємства»,

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна _____

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ТОВ «ФОРУМ ПАК», нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління оборотними активами, а також аналітичні дані ринку пакувальної продукції.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні засади управління оборотними активами виробничого підприємства. 2. Сучасний рівень управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК». 3. Удосконалення управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК». 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Ключові функції управління оборотними активами
2. Загальні показники рівня та результатів діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК»
3. Динаміка та структура оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»
4. Показники ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ФОРУМ ПАК»
5. Етапи системи управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК»
6. Стратегічна карта управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК»
7. Оптимальний склад оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	грудень 2023	
3.	Теоретичні засади управління оборотними активами виробничого підприємства	грудень 2023 квітень 2024	
4.	Сучасний рівень управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК»	травень-липень 2024	
5.	Удосконалення управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК»	липень-вересень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2024	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Едуард ЧИЖОВ

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління оборотними активами виробничого підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 77 с., 11 рис., 10 табл., 55 літературних джерел.

Об'єктом проведеного дослідження є механізм організації та реалізації процесу управління оборотними активами у діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК».

Предметом вивчення слугують ключові економічні, організаційні та управлінські чинники, що визначають ефективність застосування оборотних активів у функціонуванні виробничого підприємства.

Метою дослідження є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій і заходів щодо удосконалення процесу управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК» з метою забезпечення необхідного рівня ефективності їх використання та скорочення циклу експлуатації та забезпечення безпеки діяльності.

Методи дослідження включають системний підхід до аналізу економічних процесів, методи фінансового аналізу, економіко-математичне моделювання, статистичні методи для обробки даних та порівняльний аналіз.

В роботі запропоновано створення стратегічної карти управління оборотними активами. Новизна полягає у використанні комплексного підходу до управління оборотними активами, заснованого на чотирьох перспективах (фінансова, операційна, клієнтська та розвиток). Це дозволить узгодити стратегічні цілі з операційними діями, забезпечивши інтеграцію фінансових, логістичних і управлінських процесів. Розробка математичної моделі оптимізації структури оборотних активів дозволяє зменшити витрати, пов'язані з їх утриманням, збалансувати фінансовий стан підприємства та підвищити ефективність використання ресурсів. Впровадження моделі сприятиме скороченню дебіторської заборгованості, зменшенню запасів та збільшенню частки ліквідних активів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ОБОРОТНІ АКТИВИ, УПРАВЛІННЯ, СТРУКТУРА АКТИВІВ, СТРАТЕГІЧНА КАРТА УПРАВЛІННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

KEY WORDS

CURRENT ASSETS, MANAGEMENT, STRUCTURE OF ASSETS, STRATEGIC MANAGEMENT MAP, OPTIMIZATION OF CURRENT ASSETS STRUCTURE, MANAGEMENT EFFICIENCY

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, характеристика та місце оборотних активів у виробничій діяльності підприємства	8
1.2. Теоретичні підходи до процесу управління оборотними активами виробничого підприємства	20
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності використання оборотних активів на підприємстві	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТОВ «ФОРУМ ПАК»	40
2.1. Оцінка рівня та ефективності господарювання ТОВ «ФОРУМ ПАК»	40
2.2. Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»	47
2.3. Організація управління оборотними активами підприємства	53
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТОВ «ФОРУМ ПАК»	61
3.1. Стратегічна карта управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК»	61
3.2. Оптимізація структури оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»	65
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. Оборотні активи є найбільш динамічним елементом ресурсної бази виробничих підприємств. Ефективність їх використання є безпосереднім чинником зростання рівня рентабельності господарської діяльності цих підприємств. З цієї причини вкрай важливою є розробка сучасних методів класифікації обігових засобів та врахування вимог законодавства України про лікарські засоби. Класифікація допоможе покращити управління поточними активами, що забезпечує оптимізацію фінансових процесів і виробництва, а також підвищення глобальної ефективності функціонування виробничих компаній. Завдяки динамічним умовам розвитку ринку та досягнутому консенсусу компанії вдосконалюють механізми активного контролю для оптимізації використання ресурсів, підвищення прибутковості та зниження ризиків для фінансистів.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» - компанія, що спеціалізується на виробництві пакувальних матеріалів, які користуються попитом на ринку. На фоні посилення конкуренції на ринку упаковки та посилення впливу економічних коливань актуальним постає питання підвищення ефективності поточного управління активами компанії. Зокрема, стоїть завдання оптимізувати структуру активної циркулярної економіки, скоротити тривалість операційного циклу та зменшити витрати на збереження запасів і прибутку.

Актуальність дослідження зумовлена важливістю ефективного використання оборотних активів для забезпечення стабільності фінансового становища підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Оптимальне управління оборотними активами дозволяє підприємству забезпечити достатню ліквідність і зменшити потребу у зовнішньому фінансуванні, що вкрай важливо в сучасних умовах фінансової нестабільності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій і заходів щодо удосконалення процесу управління

оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК» з метою забезпечення необхідного рівня ефективності їх використання та скорочення циклу експлуатації та забезпечення безпеки діяльності.

Завдання дослідження формуються на основі поставленої мети:

- визначити сутність оборотних активів та їх місце у виробничій діяльності підприємства;
- розкрити теоретичні підходи до процесу управління оборотними активами виробничого підприємства;
- провести оцінку рівня та ефективності господарювання ТОВ «ФОРУМ ПАК»;
- проаналізувати ефективність використання оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»;
- дослідити організацію управління оборотними активами підприємства;
- розрахувати оптимальний склад та структуру оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»;
- скласти та обґрунтувати стратегічну карту управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК».

Об'єктом проведеного дослідження є механізм організації та реалізації процесу управління оборотними активами у діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК».

Предметом вивчення слугують ключові економічні, організаційні та управлінські чинники, що визначають ефективність застосування оборотних активів у функціонуванні виробничого підприємства.

У процесі дослідження було використано широкий набір **методів**, зокрема, системний підхід для комплексного аналізу економічних явищ і процесів, методи фінансового аналізу для оцінки показників діяльності підприємства, економіко-математичне моделювання для прогнозування оптимальної структури активів, статистичні інструменти для обробки та інтерпретації даних, а також порівняльний аналіз для визначення ключових тенденцій і зіставлення результатів.

Наукова новизна одержаних результатів. Автором запропоновано створення стратегічної карти управління оборотними активами. Новизна полягає у використанні комплексного підходу до управління оборотними активами, заснованого на чотирьох перспективах (фінансова, операційна, клієнтська та розвиток). Це дозволить узгодити стратегічні цілі з операційними діями, забезпечивши інтеграцію фінансових, логістичних і управлінських процесів. Розробка математичної моделі оптимізації структури оборотних активів дозволяє зменшити витрати, пов'язані з їх утриманням, збалансувати фінансовий стан підприємства та підвищити ефективність використання ресурсів. Впровадження моделі сприятиме скороченню дебіторської заборгованості, зменшенню запасів та збільшенню частки ліквідних активів.

Практична значимість дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління оборотними активами, що дозволить підвищити фінансову ефективність діяльності підприємства, скоротити тривалість операційного циклу та знизити ризики фінансової нестабільності. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підприємству підвищення конкурентоспроможності на ринку та сприятиме його довгостроковому розвитку.

Апробація результатів роботи. Ключові теоретичні положення та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи були представлені на 12-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2024 р.).

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Матеріали кваліфікаційної роботи розміщені на 77 сторінках, інформація представлена на 11 рисунках та 10 таблицях. Список літератури містить 55 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, характеристика та місце оборотних активів у виробничій діяльності підприємства

Дослідники пропонують різні підходи до трактування терміну «оборотні засоби». На думку А.С. Полторака, дослідників у цій сфері можна умовно поділити на три групи залежно від їхнього підходу до співвідношення поняття «оборотні активи» з іншими категоріями: «оборотний капітал», «оборотні засоби», «оборотні кошти», «оборотні фонди», «поточні активи». До першої групи належать ті, хто вважає ці поняття тотожними. Друга група об'єднує дослідників, які визнають часткову ідентичність термінів. У третій групі науковці переконані, що ототожнення зазначених категорій є хибним.

Сучасні наукові дослідження оборотних активів пропонують безліч варіантів визначення цього терміну. Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», оборотні активи «охоплюють грошові кошти, їх еквіваленти, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу або 12 місяців з дати складання балансу» [10]. До таких активів належать: запаси (сировина, матеріали, паливо, швидкозношувані предмети тощо); поточні біологічні активи; дебіторська заборгованість; готова продукція; поточні фінансові інвестиції; грошові кошти та їх еквіваленти (готівка, кошти на банківських рахунках, електронні гроші); витрати майбутніх періодів; інші оборотні активи.

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО 1) визначають актив як короткостроковий (поточний), якщо:

- Він буде реалізований, використаний або проданий у межах операційного циклу компанії;
- Зберігається для комерційних цілей;
- Його реалізація планується протягом 12 місяців від звітної дати;
- Це грошові кошти або їх еквіваленти без обмежень на використання для погашення зобов'язань упродовж 12 місяців з дати балансу.

У МСБО використовується термін «поточні активи», сутнісні характеристики якого збігаються з поняттям «оборотні активи». З огляду на це, ці поняття можна вважати ідентичними.

А.С. Полторак розглядає оборотні активи як сукупність фінансових і матеріальних ресурсів, які не обмежені у використанні, забезпечують виробничо-комерційний процес, призначені для реалізації або споживання протягом одного операційного циклу чи календарного року з дати балансу. Вони гарантують безперервність функціонування виробничого циклу. Подібну точку зору висловлює Костенко А., яка визначає оборотні активи як систему матеріальних і фінансових ресурсів, що забезпечують безперервний кругообіг вартості через структурні трансформації. Вони слугують для відновлення виробництва, досягнення прибутковості, підтримання ліквідності підприємства й повного споживання в межах одного року чи операційного циклу [17].

Отже, оборотні активи є ключовим елементом забезпечення безперервності операційної діяльності, відновлення виробничих процесів і стабільності фінансової системи підприємства.

Економічна сутність оборотних активів, на думку Тютюнник Я.В., полягає у тому, що вони є втіленням грошових коштів, які повністю використовуються або реалізуються протягом одного виробничого циклу чи в межах дванадцяти місяців. Ці ресурси забезпечують здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, сприяючи безперервності виробничо-комерційного процесу. Вони також

виконують ключову функцію підтримки ліквідності й прибутковості підприємства, що робить їх важливим елементом управління активами [48].

Гончар О.І. пропонує трактувати оборотні активи як натурально-речовинну категорію. На його думку, це сукупність матеріальних цінностей і грошових коштів, що залучаються у процес створення продукції, повністю споживаються під час виробничого процесу й переносять свою вартість на кінцевий продукт протягом операційного циклу або в межах одного року з дати балансу. Таке визначення надає більш детальне розуміння сутності оборотних активів, акцентуючи увагу на їхньому фізичному та вартісному аспектах [10].

На наш погляд, визначення, запропоноване Гончаром О.І., є найбільш комплексним, оскільки воно враховує як економічну, так і речовинну природу оборотних активів. Водночас, для повного розуміння цього поняття доцільно проаналізувати й інші визначення, щоб максимально широко розкрити їхню функціональну роль і значення у виробничо-комерційному циклі підприємства.

Отже, можна зазначити, що в науковій літературі формується підхід, згідно з яким оборотні активи трактуються як сукупність матеріальних і фінансових ресурсів, зокрема грошових коштів, а також матеріально-речовинних цінностей і засобів платежу [42]. Водночас існують і альтернативні підходи до визначення цього поняття, що розглядають оборотні активи через призму ресурсів або майна.

Зокрема, Козловський А.В. [15] вважає, що оборотні активи є складовою ресурсного потенціалу організації, які вона контролює та використовує для підтримання безперервності господарської діяльності. Такі активи споживаються одноразово з метою отримання економічної вигоди в майбутньому. Подібну концепцію пропонує Лобачева І.Ф. [25], наголошуючи, що оборотні активи формуються за рахунок вкладеного капіталу, змінюють свою функціональну форму в межах одного операційного циклу, сприяючи забезпеченню діяльності підприємства та досягненню економічного ефекту.

Дещо ширше трактування надає Бутко М.П. [4], зазначаючи, що оборотні активи є високоліквідними майновими цінностями, які контролюються підприємством, формуються за рахунок інвестованого капіталу та забезпечують безперервність операційної діяльності або платоспроможність. Вони мають бути реалізовані чи використані протягом операційного циклу або в термін до одного року. Таке визначення є досить детальним, однак твердження про високу ліквідність викликає сумніви, адже деякі види активів, як-от запаси готової продукції, можуть залишатися нереалізованими протягом тривалого періоду [21].

На нашу думку, найбільш обґрунтованим є підхід І.О. Бланка, який визначає оборотні активи як майнові цінності підприємства, призначені для забезпечення поточної виробничо-комерційної діяльності. Такі активи повністю споживаються протягом одного операційного циклу, що відповідає їхній економічній сутності.

Провівши аналіз вищезазначених визначень терміна «оборотні активи», можна сформулювати його наступне трактування: оборотні активи – це сукупність матеріальних ресурсів та грошових засобів, які перебувають у постійному русі, забезпечуючи стабільність виробничих процесів і підтримуючи ліквідність підприємства. У межах одного операційного циклу вони змінюють свою матеріальну форму, адаптуючись до потреб організації.

Як і будь-який інший вид активів, оборотні активи мають свої специфічні переваги й недоліки. Ці особливості відіграють вирішальну роль у процесі їх формування, ефективного використання та управління, що потребує особливої уваги з боку керівництва (рис. 1.1).

Згідно з визначенням, оборотні активи можуть бути поділені на кілька груп залежно від різноманітних класифікаційних ознак. Сучасні дослідники пропонують кілька підходів до класифікації цих активів.

Аналіз наукової літератури дозволив сформулювати і виділити набір характеристик та елементів класифікації оборотних активів. Детальна інформація про ці ознаки та види представлена у таблиці 1.1.



Рис. 1.1. Переваги і недоліки оборотних активів

На основі запропонованої класифікації оборотних активів (табл. 1.1) можна детально охарактеризувати кожен групу з метою виявлення недоліків та окреслення шляхів для вдосконалення цієї системи поділу.

1. Валові оборотні активи відображають загальний обсяг активів, що формується за рахунок власного, позикового або залученого капіталу. У фінансовій звітності такі активи включаються до II та III розділів балансу.

2. Чисті оборотні активи відображають частину загального обсягу, сформовану виключно з власного та довгострокового позикового капіталу.

3. Власні оборотні активи характеризують активи, створені за рахунок власного капіталу виробничого підприємства [11].

Розподіл оборотних активів за джерелами фінансування є недоцільним, оскільки право власності на активи виникає з моменту їх надходження до підприємства, незалежно від джерела фінансування. Для виробничих підприємств усі оборотні активи фактично є «власними», оскільки вони перебувають у їхньому

володінні, користуванні та розпорядженні. Таким чином, доцільніше розглядати ці категорії в контексті оборотного капіталу, а не оборотних активів [63].

Таблиця 1.1

Види оборотних активів виробничих підприємств

Ознаки оборотних активів за певними класами	Групи оборотних активів за визначеними класами
За джерелами фінансування	- Загальні оборотні активи - Чисті оборотні активи - Оборотні активи безпосередньо підприємств
За типами активів	- Виробничі запаси сировини, матеріалів та комплектуючих - Готова продукція на складах підприємства - Заборгованість дебіторів - Кошти на рахунках у банку - Інші види оборотних активів
Залежно від участі в кругообігу	- виробничі засоби - позавиробничі засоби
За функцією у виробничо-операційному процесі	- Активи для забезпечення виробничого циклу - Активи для обслуговування фінансового циклу
За методами планування, принципами організації та регулювання	- Нормовані оборотні активи - Ненормовані оборотні активи
За тривалістю функціонування	- Постійні компоненти - Змінні компоненти
За етапами перебування у кругообігу	- Початкові активи - Функціональні активи - Накопичені активи
За рівнем ліквідності	- Абсолютно ліквідні (високоліквідні) - Швидколіквідні (середньоліквідні) - Малоліквідні (низьколіквідні)
За формою функціонування	- Монетарні активи (грошова форма) - Активи у вигляді матеріальних цінностей
За ступенем ризику інвестування	- Активи з високим ризиком вкладень - Активи із середнім ризиком вкладень - Активи з низьким ризиком вкладень
За захищеністю від інфляції	- Стійкі до інфляційних втрат - Активи, що зазнають впливу інфляції

Класифікація за видами активів.

1. Виробничі запаси включають сировину, матеріали та придбані напівфабрикати, які представляють собою матеріальні ресурси, що залучаються у виробничий процес для забезпечення безперебійної діяльності підприємства.

2. Запаси готової продукції відображають обсяг завершених матеріальних потоків, представлених продукцією, готовою до реалізації. У практичній діяльності до цієї категорії часто включають і незавершене виробництво, обсяг якого коригується залежно від рівня завершеності кожного виду продукції.

3. Дебіторська заборгованість демонструє фінансові зобов'язання, що виникають у юридичних та фізичних осіб перед підприємством у зв'язку з придбанням товарів, виконанням робіт, наданням послуг або отриманням авансів.

4. Грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення охоплюють залишки у валюті, як національній, так і іноземній, а також кошти, тимчасово спрямовані у короткострокові фінансові інструменти.

5. Інші види оборотних активів включають категорії, які не належать до жодної з вищезазначених груп, наприклад, витрати майбутніх періодів чи інші специфічні активи.

Поділ оборотних активів за видами є доцільним, однак вимагає уточнення. Наприклад, включення незавершеного виробництва до запасів готової продукції може викликати плутанину, оскільки це різні етапи кругообігу активів. Крім того, витрати майбутніх періодів не завжди є оборотними активами і мають враховуватися окремо.

Відповідно до типової структури балансу, що використовується всіма виробничими підприємствами України, вартість незавершеного виробництва класифікується як частина запасів. Однак, на нашу думку, включення незавершеного виробництва до категорії готової продукції є недоцільним, особливо для виробничого сектору.

Залежно від участі в кругообігу, оборотні активи поділяються на дві основні категорії: активи, пов'язані з виробничою сферою, і активи, залучені до сфери обігу.

Цей поділ базується на тому, як ці активи забезпечують безперервність виробничих і фінансових процесів.

1. Оборотні активи у виробничій сфері (оборотні фонди) охоплюють ресурси, які спрямовані на забезпечення безперебійності виробничих процесів, реалізації продукції та досягнення фінансової ефективності. Ця категорія включає: запаси виробничих матеріалів і сировини; обсяги незавершеного виробництва; витрати, які належать до майбутніх періодів. Вказані активи належать до групи нормованих оборотних активів, оскільки їхній обсяг планується відповідно до виробничих і господарських потреб підприємства.

2. Оборотні активи у сфері обігу (фонди обігу) включають ресурси, які забезпечують реалізацію продукції та підтримують фінансову стабільність діяльності підприємства. До цієї групи входять: залишки готової продукції на складах; продукція, яка відвантажена, але ще не оплачена; кошти, що перебувають у касі, на рахунках у банках або в процесі розрахунків; дебіторська заборгованість клієнтів; короткострокові фінансові інструменти, такі як цінні папери.

Ці активи класифікують як ненормовані оборотні активи, оскільки їх обсяг не завжди можна заздалегідь планувати через залежність від зовнішніх факторів, таких як терміни оплати або реалізації продукції.

Незважаючи на різні функції, оборотні фонди та фонди обігу є тісно взаємопов'язаними. Вони обслуговують єдиний процес відтворення у виробничому циклі та забезпечують його безперервність. З одного боку, оборотні фонди сприяють формуванню готової продукції, а з іншого – фонди обігу забезпечують її реалізацію та повернення авансованих коштів у кругообіг.

Оборотні фонди та фонди обігу не лише виступають частинами загальної структури оборотних активів, а й є самостійними економічними категоріями. Встановлення оптимального співвідношення між активами у цих сферах сприяє їх раціональному використанню, що в підсумку підвищує ефективність діяльності виробничого підприємства.

Оборотні активи підприємства можна класифікувати за їхньою участю в операційному процесі на такі типи:

- Активи, які забезпечують виробничий цикл. До цієї групи входять ресурси, що безпосередньо сприяють створенню продукції та її підготовці до реалізації. Серед них: запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів, обсяг незавершеного виробництва, а також готова продукція, що знаходиться на складах.

- Активи, які підтримують фінансовий цикл. Ці активи включають елементи, що забезпечують фінансові аспекти діяльності підприємства, зокрема дебіторську заборгованість. Вона представляє собою фінансові зобов'язання, які інші особи мають перед підприємством у зв'язку з розрахунками за товари, роботи чи послуги.

Залежно від методів планування, принципів організації та регулювання бувають:

- Нормовані активи. Це оборотні активи, обсяги яких можуть бути точно визначені та зафіксовані в плановій документації. Вони формуються з метою забезпечення безперервності виробництва та включають засоби, розміщені у виробничих запасах, процесі виробництва, а також у залишках готової продукції на складах виробничого підприємства.

- Ненормовані активи. До цієї групи відносяться активи, обсяг яких важко точно визначити чи встановити у формі нормативу. Це переважно активи, задіяні у сфері обігу, за винятком готової продукції на складах [54].

За періодом функціонування виокремлюють оборотна активи:

- Постійні: незнижувальний мінімум оборотних активів, необхідний для забезпечення стабільної операційної діяльності виробничого підприємства. Вона залишається незмінною незалежно від сезонних коливань.

- Змінні: пов'язані з коливаннями обсягу виробництва та реалізації продукції, які виникають унаслідок сезонних потреб. До цієї частини належать запаси товарно-матеріальних цінностей, сформовані для сезонного збереження, дострокового завезення чи виконання цільових завдань [38].

Класифікація оборотних активів за цими критеріями дозволяє більш точно враховувати їх специфіку та функціональні особливості. Це сприяє оптимізації управління активами виробничих підприємств і підвищенню їхньої ефективності в умовах сезонних і ринкових коливань.

Деякі науковці вважають, що фінансування змінної частини оборотних активів варто здійснювати за рахунок короткотермінових джерел, а постійної – за рахунок довготермінових [47]. Однак, на нашу думку, така класифікаційна ознака не є прийнятною для оборотних активів. Основною характеристикою цих активів є їхній постійний рух у процесі кругообігу, що виключає можливість фіксованої («постійної») матеріальної складової. Навіть за стабільних мінімальних обсягів запасів, оборотні активи залишаються динамічними через їх одноразове використання, перенесення вартості, або обмежений строк використання, як у випадку з малоцінними і швидкозношуваними предметами (МШП).

Отже, дана класифікаційна ознака є недоречною для оборотних активів, оскільки суперечить їхній природі. Вона більше підходить для характеристик оборотного капіталу, де терміновість джерел фінансування може бути обґрунтованою залежно від його складових і потреб [21].

В економічній літературі оборотні активи поділяються на три групи залежно від швидкості їх перетворення на грошові кошти. При цьому зазначена класифікація має умовний характер, оскільки склад груп ліквідності залежить від особливостей діяльності виробничого підприємства та ринкових умов.

1. Абсолютно ліквідні (високоліквідні) активи. Ця група включає активи, що характеризуються максимальною ліквідністю, тобто можуть бути швидко перетворені на грошові кошти без додаткових витрат або зусиль. До таких активів відносяться: «грошові кошти; поточні фінансові інвестиції; поточна дебіторська заборгованість постійних покупців, які вчасно розраховуються за отримані товари чи послуги (за умови строку конвертування до 90 днів)» [14].

2. Швидколіквідні (середньоліквідні) активи. Ці активи потребують додаткового часу для переведення в готівку. До них зазвичай відносять: виробничі запаси; готову продукцію; дебіторську заборгованість, яка не має гарантій швидкої оплати.

3. Малоліквідні (низьколіквідні) активи. Ця група включає активи, для реалізації яких необхідно значно більше часу. До них належать: виробничі запаси, що довго зберігаються на виробничому підприємстві; готова продукція, яка не має попиту на ринку; біологічні активи [44].

Необхідно зауважити, що в економічній літературі відсутня чітка єдність щодо складу груп ліквідності оборотних активів. Тому поділ активів за ступенем ліквідності варто розглядати як гнучкий інструмент, що адаптується до потреб конкретного підприємства та специфіки ринкової ситуації. Цей підхід дозволяє підприємствам ефективніше управляти своїми активами, враховуючи їхню здатність швидко забезпечувати фінансові потреби.

Згідно з економічною літературою, оборотні активи поділяються на монетарні та речові:

- Монетарна форма охоплює грошові кошти та їх еквіваленти.
- Речова форма включає всі інші оборотні активи, які мають матеріальну форму.

Класифікація за ризиком вкладення. Цей підхід базується на поділі активів за ступенем ризику вкладення капіталу:

- Високий ризик вкладення – активи, вкладення в які супроводжуються значними ризиками.
- Середній ризик вкладення – активи з помірним рівнем ризику.
- Низький ризик вкладення – активи, що мають найменшу ймовірність втрати вартості [24].

На нашу думку, ця класифікація більше стосується оборотного капіталу, ніж оборотних активів. Капітал, вкладений в активи, визначає їхню ліквідність і ризику,

а не самі активи. Таким чином, ця класифікація є аналогічною класифікації за ліквідністю, але вона більше відображає характеристику джерел фінансування та вкладень.

Класифікація за формою функціонування повинна бути доповнена категоріями біологічних та перехідних оборотних активів, що враховують специфіку підприємства. Класифікація за ризиком вкладення є важливим інструментом управління, але правильніше розглядати її як характеристику оборотного капіталу, а не самих активів, оскільки ризики пов'язані з джерелами фінансування та використанням капіталу, вкладеного в активи.

За ступенем захищеності від інфляції оборотні активи можна поділити на дві категорії: ті, що не піддаються інфляційним втратам, та ті, які піддаються цьому впливу. Проте такий підхід має умовний характер. Вплив інфляції безпосередньо не стосується активів, створених самим підприємством, тоді як грошові кошти найбільше схильні до знецінення через інфляційні процеси.

На основі аналізу різних класифікаційних підходів у науковій літературі та враховуючи власні міркування, можна запропонувати чіткий поділ класифікаційних ознак між оборотними активами та оборотним капіталом:

У процесі господарської діяльності найбільш вагомими для забезпечення ефективного господарювання підприємства є наступні види поточних активів:

1. Запаси виробництва. Забезпечують безперебійність виробничого циклу.
2. Кошти на рахунках у банку. Використовуються для поточних розрахунків і фінансування операцій.
3. Заборгованість дебіторів. Відображає зобов'язання перед підприємством за поставлену продукцію чи надані послуги.

Усі перелічені елементи взаємопов'язані, і відсутність хоча б одного з них може унеможливити ефективний виробничий процес. Цей взаємозв'язок і роль оборотних активів у виробництві можна наочно відобразити у схемі (рис. 1.2).

Як показано на схемі, функціонування виробничого процесу, ключовим елементом якого є оборотні активи, значно ускладнюється або стає неможливим у разі відсутності однієї з груп цих активів. Зокрема, нестача виробничих запасів може спричинити простої, зупинки виробничих ліній та зриви у виконанні планів. Водночас значне зростання дебіторської заборгованості зменшує обсяг грошових коштів у обігу, що позбавляє підприємство можливості самостійно фінансувати свої потреби у виробничих ресурсах без залучення додаткових коштів із зовнішніх джерел.

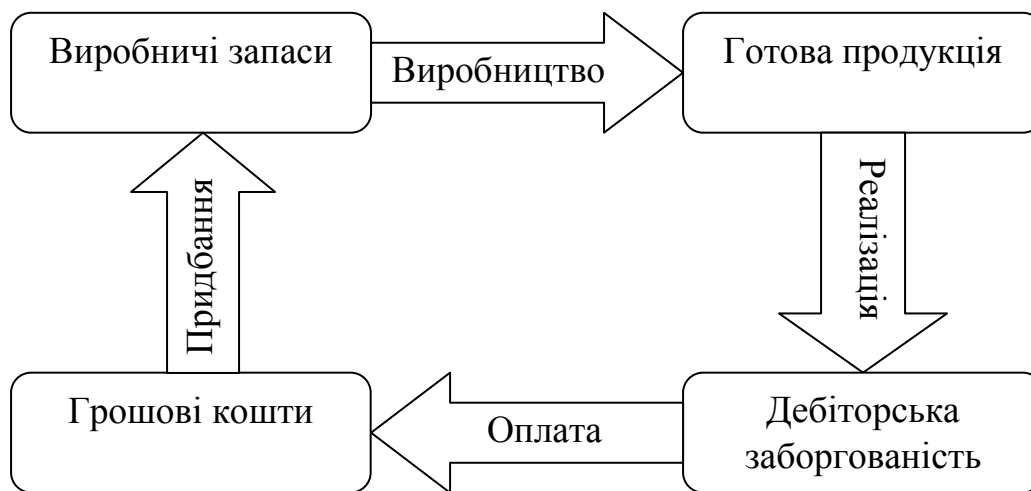


Рис. 1.2. Кругообіг оборотних активів

Аналізуючи літературні джерела, можна визначити, що оборотні засоби являють собою поєднання матеріальних активів і грошових коштів, які забезпечують стабільність виробничого процесу та ліквідність підприємства. Вони постійно змінюють свою матеріальну форму в межах одного операційного циклу, що є їхньою ключовою характеристикою.

1.2. Теоретичні підходи до процесу управління оборотними активами виробничого підприємства

Управління оборотними активами являє собою багатогранний і складний процес, основними завданнями якого є:

1. Прискорення обігу активів. Досягнення швидшої оборотності дозволяє підприємству ефективніше залучати ресурси, зменшуючи затримки у виробничо-розрахунковому циклі.

2. Формування необхідної величини оборотного капіталу. Формування необхідного обсягу ресурсів для підтримки безперервної операційної діяльності та реалізації виробничих завдань.

3. Визначення оптимального рівня часток оборотних активів. Створення збалансованого складу поточних активів з урахуванням потреб підприємства.

4. Підтримка фінансової стабільності підприємства. Забезпечення платоспроможності, конкурентоспроможності та ліквідності є ключовими умовами успішного функціонування організації.

Система управління оборотними активами представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на регулювання процесів їх формування, раціонального використання та постійного контролю. Її функціонування базується на використанні методів, механізмів і фінансово-економічних інструментів, що дозволяють досягати фінансової стійкості, зберігати ліквідність та забезпечувати надійну платоспроможність підприємства. Виходячи із напрацювань науковців, визначимо, що система управління оборотними активами – це комплекс узгоджених взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління, що реалізується через функції управління із застосуванням методів і механізмів для аналізу, дослідження, розподілу та контролю процесів формування й використання оборотних активів і джерел їх фінансування. Ця система враховує внутрішні й зовнішні ризики та спрямована на підвищення фінансової стійкості [11].

Об'єкти управління: товарні запаси на етапах формування, зберігання та реалізації; грошові кошти та залишки; дебіторська заборгованість; кредити та економічні відносини підприємства.

З розвитком фінансового ринку з'являються додаткові можливості раціонального використання тимчасово вільних коштів, наприклад, їх вкладення у фінансові інструменти для отримання прибутку.

Суб'єкти управління: загальні збори засновників; правління підприємства; фінансові та комерційні відділи; персонал підприємства, що відповідає за впровадження методів управління активами [24].

Ефективне управління оборотними активами базується на послідовному виконанні основних етапів і функцій. До ключових функцій належать (рис. 1.3): аналіз і моніторинг оборотних активів; планування та прогнозування потреби у ресурсах; контроль і регулювання структури та обсягів активів; оптимізація процесів розподілу та використання активів.

Злагоджена робота суб'єктів управління та реалізація функцій на всіх етапах забезпечує стабільність фінансового стану та ефективність діяльності підприємства.

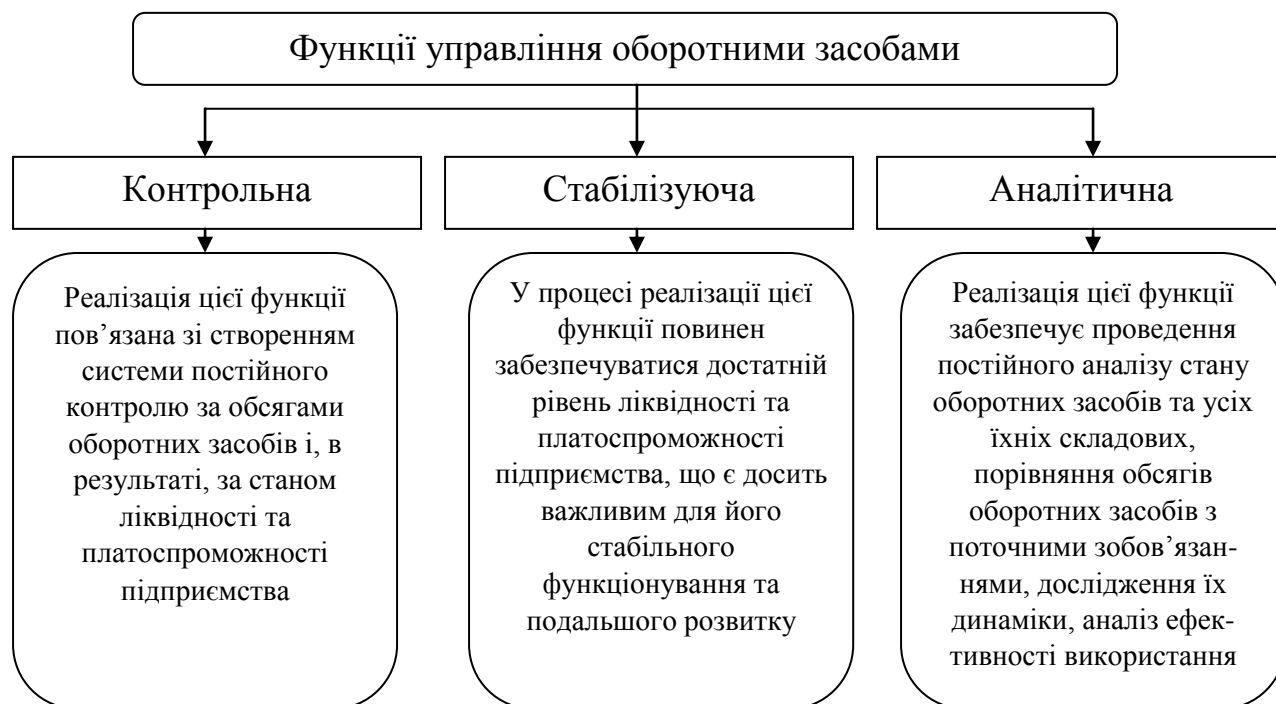


Рис. 1.3. Ключові функції управління оборотними активами

У сучасних умовах господарювання процес управління оборотними активами підприємства передбачає послідовне виконання низки етапів, кожен з яких спрямований на забезпечення їх ефективного використання:

1. Аналіз минулих періодів. Проведення оцінки стану, структури та змін оборотних активів у попередньому періоді дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та переваги у їх використанні. Це є основою для подальших управлінських рішень.

2. Розробка стратегії формування активів. Визначення підходів до створення та управління оборотними активами відповідно до стратегічних цілей підприємства, враховуючи його фінансову політику та потреби.

3. Оптимізація обсягів активів. Обґрунтування необхідної величини оборотних активів для забезпечення безперервної діяльності підприємства та уникнення надмірних витрат.

4. Баланс між постійною і змінною частинами активів. Встановлення раціонального співвідношення між активами, що підтримують мінімальний рівень запасів, і тими, які змінюються залежно від сезонних, ринкових або інших умов.

5. Підтримка ліквідності. Управління оборотними активами для забезпечення своєчасного виконання короткострокових зобов'язань та підтримки платоспроможності підприємства.

6. Рентабельність активів. Орієнтація на максимальне отримання прибутку від використання оборотних активів, забезпечуючи при цьому їх раціональне і ефективне застосування.

7. Фінансування оборотних активів. Вибір оптимальних форм та джерел фінансування, які сприяють підтримці стабільного функціонування підприємства, мінімізації вартості залучених ресурсів та управлінню ризиками.

Послідовність цих етапів є ключовою для побудови ефективної системи управління оборотними активами, спрямованої на підтримання фінансової стійкості підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Реалізація процесу управління оборотними активами базується на дотриманні принципів і виконанні функцій, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

Основні принципи включають:

- Раціональність використання ресурсів.
- Забезпечення фінансової стабільності.
- Гнучкість і адаптація до змін.

Функції управління оборотними активами наведені в таблиці (табл. 1.2) і охоплюють:

- Аналіз і моніторинг. Регулярна оцінка стану активів.
- Планування. Прогнозування потреб у активах і фінансових ресурсах.
- Контроль. Відстеження відповідності фактичного стану активів запланованим параметрам.
- Регулювання. Внесення коригувань до політики управління активами в умовах змін.

Цей підхід дозволяє ефективно управляти оборотними активами, досягаючи оптимального балансу між їх ліквідністю, рентабельністю та забезпеченням виробничих і фінансових потреб підприємства.

Стратегія управління оборотними активами визначає загальний курс та методи використання ресурсів для досягнення встановлених цілей. Вона включає:

- Встановлення основних принципів і правил, які направляють діяльність у рамках обраного курсу.
- Обмеження, що дозволяють концентрувати зусилля на тих рішеннях, які узгоджуються із загальною стратегією.

Тактика управління охоплює конкретні прийоми та методи, які застосовуються у певний час і за певних умов. Основні завдання тактики:

- Вибір найкращого рішення відповідно до поточної ситуації.
- Реалізація цього рішення через конкретні інструменти та дії.

Таблиця 1.2

Характеристика ключових принципів управління оборотними активами

Види принципів	Характеристика видів принципів
Принцип взаємозалежності	Процес управління поточними активами проходить в межах фінансової стратегії усього підприємства. Кожне прийняте рішення у цій сфері має вплив на загальну діяльність компанії.
Принцип своєчасності	Рішення щодо формування і використання оборотних активів мають прийматися вчасно, спираючись на достовірну та оперативну інформацію про їх стан і потреби.
Принцип координації	Забезпечення узгодженості управлінських рішень у сфері оборотних активів із рішеннями, що стосуються поточних фінансових зобов'язань підприємства.
Принцип безперервності	Процес управління передбачає постійне ухвалення рішень, спрямованих на підтримання ліквідності, конкурентоспроможності та платоспроможності підприємства.
Принцип оптимальності	Знаходження оптимального розміру оборотних активів і їх окремих складових, що забезпечує баланс між економічною ефективністю та потребами підприємства.
Принцип раціональності	Усі компоненти оборотних активів мають бути ефективно розподілені між різними стадіями відтворювального процесу, щоб забезпечити їх максимальну ефективність.

Тактика управління є гнучким інструментом, який дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства.

У сучасній практиці управління оборотними активами на вітчизняних та зарубіжних підприємствах використовують різноманітні методи. Їх детальну класифікацію та характеристику можна знайти у схемі (рис. 1.4), яка включає аналіз і застосування фінансово-економічних інструментів для ефективного розподілу та контролю оборотних активів.

Коефіцієнтний метод управління оборотними активами передбачає обчислення показників, які дозволяють оцінити стан оборотного капіталу, його джерел фінансування, а також ефективність використання. Завдяки цьому методу можливо

визначити ключові аспекти фінансового стану підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Застосовується виключно до оборотних виробничих фондів, готової продукції на складі та відвантаженої продукції, документи на яку ще не передані до банку. Нормування оборотних активів включає визначення потреби у фінансових ресурсах для забезпечення безперебійної діяльності. Ця потреба залежить від низки факторів, таких як особливості організації виробничих процесів, умови постачання матеріалів та реалізації готової продукції [50].

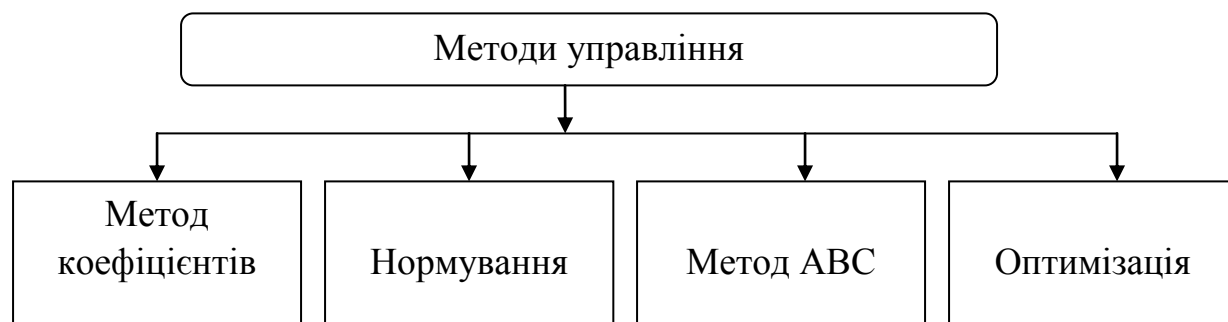


Рис. 1.4. Методи управління оборотними активами виробничих підприємств

Метод ABC поділяє всі запаси підприємства на три категорії залежно від їхньої цінності:

- Група А: Найцінніші запаси з точки зору вартості, які використовуються в обмежених кількостях.
- Група В: Запаси із середньою вартістю та частотою використання.
- Група С: Широкий асортимент маловартісних запасів, що мають незначний фінансовий вплив [18].

ABC-аналіз застосовується в різних сферах (виробництво, оптова та роздрібна торгівля) і включає такі етапи:

1. Визначення об'єкта аналізу. Об'єктами можуть бути запаси, канали збуту або сегменти ринку.

2. Вибір параметра аналізу. Аналіз проводиться за певним параметром, наприклад, за часткою в обороті.

3. Рейтинговий розподіл об'єктів. Об'єкти розташовують у порядку спадання значущості параметра (товари, що приносять найбільший дохід, розміщуються на початку списку).

4. Поділ на групи А, В і С. Розподіл об'єктів між категоріями залежно від їхнього впливу на фінансові результати [3].

Метод XYZ широко використовується для оптимізації запасів і полягає у класифікації сировини та матеріалів на три групи залежно від стабільності їх використання у виробничому процесі.

Послідовність виконання XYZ-аналізу:

1. Визначення об'єкта аналізу. Об'єктами можуть бути клієнти, постачальники, товарні групи, номенклатурні одиниці тощо.

2. Вибір параметра аналізу. Зазвичай аналіз проводиться за обсягами використання, продажу або попиту.

3. Визначення періоду аналізу. Може враховуватися один або кілька періодів, таких як тиждень, місяць, квартал чи рік [51].

У класичному варіанті метод поділяє запаси на три категорії залежно від рівня коливань їх використання та точності прогнозування:

1. Категорія X. Характеризується стабільним рівнем використання або продажу. Коливання попиту незначні, точність прогнозу висока. Коефіцієнт варіації знаходиться в межах 0-10%.

2. Категорія Y. Попит характеризується помірними коливаннями, наприклад, через сезонність. Можливості прогнозування середні. Коефіцієнт варіації становить 10-25%.

3. Категорія Z. Використання нерегулярне, попит складно передбачити. Точність прогнозування низька. Коефіцієнт варіації перевищує 25% [54].

XYZ-аналіз дозволяє підприємствам ефективніше управляти запасами, зосереджуючи ресурси на найбільш стабільних категоріях (X), прогножуючи сезонні коливання для категорії Y та мінімізуючи ризики для категорії Z. Це сприяє зменшенню витрат, пов'язаних із надлишковими або недостатніми запасами, і підвищенню ефективності управління.

Основні етапи розроблення системи управління оборотними активами підприємства:

1. Аналіз оборотних активів за попередній період. Для оцінки стану активів проводяться наступні дії: вивчення динаміки обсягів активів, темпів їх зростання та приросту, порівняння показників; аналіз змін у структурі основних категорій активів; визначення тривалості та структури кожного виду оборотних активів; розрахунок рентабельності та інтегрального показника ранжування активів; аналіз джерел фінансування активів [7].

2. Визначення підходів до формування оборотних активів. Розробка системи формування активів здійснюється на основі одного з підходів: Консервативний: спрямований на мінімізацію ризиків через утримання значного обсягу активів. Помірний: баланс між ризиком і вигодою. Агресивний: орієнтація на мінімальні запаси активів для зниження витрат [19].

3. Оптимізація обсягу оборотних активів. Для забезпечення ефективного функціонування активів проводяться:

- Визначення раціональної структури активів;
- Оптимізація обсягів за окремими видами;
- Розрахунок загального обсягу необхідних оборотних активів.

4. Балансування постійної та змінної частин оборотних активів
Розрахунки проводяться з урахуванням:

- Сезонних коливань (графік середньої сезонної хвилі);
- Коефіцієнтів мінімального та максимального рівнів активів;
- Визначення обсягів постійної частини;

- Визначення максимальної та середньої величини змінної частини [4].

5. Забезпечення необхідної ліквідності. Підтримується достатній рівень ліквідності шляхом формування активів у вигляді грошових коштів, високоліквідних та середньоліквідних елементів.

6. Підвищення рентабельності активів. Досягається шляхом ефективного використання тимчасово вільних залишків грошових коштів.

7. Мінімізація втрат у процесі використання. Здійснюється за рахунок зниження ризиків втрат активів, особливо в умовах інфляції.

8. Оптимізація структури джерел фінансування. Формується через створення окремих підсистем: Управління запасами товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ); Управління дебіторською заборгованістю та кредитною політикою; Управління грошовими активами.

Розроблення системи управління оборотними активами завершується реалізацією цілей, спрямованих на досягнення ефективного функціонування підприємства. Усі етапи та процеси відображено в схемі (рис. 1.5).

Управління оборотними активами залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів.

1. Зовнішні чинники (опосередкований вплив): конкурентне середовище; рівень розвитку фінансового ринку; законодавчі норми; позацінові фактори попиту; взаємовідносини з контрагентами.

2. Внутрішні чинники (прямий вплив): технології виробництва; облікова політика підприємства; кваліфікація фінансових менеджерів; організаційна структура підприємства; стратегічні цілі організації [27].

На основі дослідження економічної сутності оборотних активів та з урахуванням досвіду закордонних і вітчизняних підприємств, виділено такі напрями:

- Управління грошовими коштами і короткостроковими фінансовими активами.

- Оптимізація грошових потоків.

- Ефективне управління запасами.
- Контроль і управління дебіторською заборгованістю.
- Контроль залишків коштів та інвестицій у поточні фінансові активи [3].



Рис. 1.5. Система забезпечення ефективного управління оборотними активами підприємств

Для підвищення ефективності управління оборотними активами пропонується:

1. Оптимізація грошових коштів: контроль за обсягом оборотних активів у грошовій формі; підтримка високоліквідних активів, таких як поточні фінансові інвестиції, для швидкого перетворення в грошові кошти; забезпечення належного рівня платоспроможності [29].

2. Оптимізація структури активів: прискорення оборотності активів загалом та їх окремих складових.

3. Раціоналізація структури товарів: скорочення виробництва нерентабельної продукції; розширення випуску товарів з високою рентабельністю та попитом.

4. Ефективне управління запасами: планування потреб у сировині; визначення оптимальних партій замовлення; періодичний контроль умов зберігання.

5. Контроль дебіторської заборгованості: оцінка платоспроможності дебіторів; страхування ризиків невиконання зобов'язань; регулярний моніторинг розрахунків з дебіторами.

6. Скорочення фінансового циклу: прискорення обігу виробничих запасів і дебіторської заборгованості; некритичне уповільнення обороту кредиторської заборгованості.

7. Збільшення рентабельності. Використання тимчасово вільних грошових коштів для формування ефективного портфеля фінансових інвестицій [67].

Управління оборотними активами відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Ефективність фінансової діяльності, конкурентоспроможність та платоспроможність залежать від своєчасних і обґрунтованих рішень керівництва у цій сфері.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності використання оборотних активів на підприємстві

Оборотні засоби є найбільш рухливою частиною авансованого капіталу підприємства. Постійно перебуваючи в русі й циркулюючи між різними етапами діяльності, вони значно впливають на фінансову стабільність компанії. Це обумовлює необхідність оцінки ефективності їх використання в умовах ринкової економіки [20].

Для досягнення максимального результату від використання оборотних засобів важливо правильно розподіляти їх вкладення. Це дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між окремими компонентами ресурсів, сприяючи раціоналізації їхнього використання.

У процесі виробництва на підприємствах ефективне управління оборотними коштами відіграє ключову роль. Вдосконалення цього процесу сприяє:

- Зниженню собівартості виробництва.
- Скороченню адміністративних і збутових витрат.
- Зменшенню витрат сировини, матеріалів і палива на одиницю продукції.

Зменшення перевитрат у сфері матеріальних запасів дозволяє вивільняти фінансові ресурси, знижуючи собівартість продукції. Оскільки матеріальні витрати на виробничих підприємствах становлять близько 75% загальних витрат на виробництво, їх оптимізація має суттєвий вплив на загальну ефективність діяльності. Це, у свою чергу, покращує фінансові результати та зміцнює економічне становище підприємства [19].

Ефективність використання оборотних засобів визначається їх швидкістю обігу і тривалістю перебування на окремих етапах. Чим коротший цикл обігу, тим швидше завершуються виробничі процеси. Прискорення обороту сприяє:

- Збільшенню обсягів продукції, виробленої на кожну одиницю витрат.
- Вивільненню частини ресурсів, що дозволяє створювати додаткові резерви для розширення виробничої діяльності [24].

Раціональне використання оборотних засобів забезпечує підприємству економічну ефективність, сприяє зменшенню витрат і дозволяє ефективно розширювати виробничі потужності. Це позитивно впливає на фінансові результати та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Прискорення оборотності оборотних засобів має такі переваги:

1. Вивільнення коштів із виробничого обороту: абсолютне вивільнення: повне скорочення потреби в оборотних засобах; відносне вивільнення: зменшення потреби в умовах зростання обсягу виробництва.

2. Підвищення ефективності використання ресурсів: прискорення обігу сприяє збільшенню обсягів продукції та річного прибутку; вивільнені кошти можуть бути використані для диверсифікації виробництва, що дозволяє отримати додатковий прибуток.

Недостатній обсяг оборотних коштів негативно впливає на діяльність підприємства: зниження ліквідності та збої у виробничому процесі; ризик невиконання фінансових зобов'язань; зменшення прибутковості через обмеженість ресурсів.

Політика управління оборотними активами повинна спрямовуватись на:

1. Оптимізацію обсягу оборотних засобів: забезпечення достатнього рівня для підтримання безперервності виробничих процесів.
2. Підтримання ліквідності: уникнення надмірного скорочення оборотних засобів, яке може призвести до втрати платоспроможності.
3. Пошук балансу між ліквідністю та ефективністю: забезпечення умов, за яких підприємство зберігає свою фінансову стабільність і водночас працює максимально продуктивно.

Ефективне управління оборотними засобами забезпечує оптимальний баланс між їхньою оборотністю, ліквідністю та обсягом, що сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, зростанню рентабельності та розширенню можливостей для диверсифікації виробництва.

Аналіз використання оборотних засобів спрямований на прийняття управлінських рішень у ключових сферах діяльності підприємства:

1. Інвестиційна діяльність:
 - Обґрунтування змін у структурі оборотних активів.
 - Розрахунок оптимальних запасів певних видів ресурсів для забезпечення виробничих потреб.
2. Оцінка ліквідності та платоспроможності [18]:
 - Аналіз поточного рівня ліквідності підприємства.
 - Визначення оптимальної політики з дотримання платіжної дисципліни.
3. Вдосконалення джерел фінансування:
 - Аналіз структури фінансування оборотних засобів для її оптимізації.
 - Оцінка здатності підприємства підтримувати збалансовану структуру пасивів

Метою управління є: визначення обсягу та структури оборотного капіталу; розрахунок необхідного обсягу ресурсів і джерел їх фінансування; забезпечення підприємства достатніми ресурсами для тривалої, стабільної та ефективної діяльності.

На величину та стан оборотних засобів впливають численні фактори, які можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.6):



Рис. 1.6. Формуючі фактори використання оборотних засобів підприємства

В умовах нестабільності особливу важливість для підприємств мають зовнішні взаємовідносини, зокрема: відносини з підрядниками, постачальниками і споживачами.

Від ефективності контактів із контрагентами залежить обсяг матеріальних запасів, готової продукції на складі та дебіторської заборгованості.

Оплата кредиторської заборгованості дозволяє підприємствам отримати відшкодування ПДВ, що зменшує обсяг оборотного капіталу.

Таким чином, налагоджені відносини з контрагентами позитивно впливають на ефективність управління запасами та фінансовими потоками підприємства [29].

На величину та стан оборотного капіталу впливають такі внутрішні аспекти: конкурентоспроможність підприємства; здатність займати стабільну позицію на ринку визначає необхідний обсяг оборотного капіталу; організація зберігання.

Раціональне управління складами дозволяє оптимізувати витрати, масштаб діяльності, розмір підприємства (малий, середній чи великий) впливає на обсяг та структуру ресурсів, різноманітність і кількість споживаних ресурсів, розташування підприємства та ринки збуту, логістичні витрати залежать від місцезнаходження підприємства.

Стан основних засобів є критичним внутрішнім фактором, що впливає на оборотний капітал. Погіршення стану основних засобів збільшує витрати на ремонт та обслуговування обладнання. Це призводить до зростання витрат, які списуються на собівартість продукції. Для уникнення значних коливань у витратах частина з них включається у витрати майбутніх періодів, які є частиною структури оборотного капіталу. Наявність чи відсутність таких витрат прямо відображається на розмірі оборотного капіталу [33].

Ефективне управління оборотним капіталом підприємства залежить від врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема стану взаємодії з контрагентами, рівня організації внутрішніх процесів та стану основних засобів. Раціональне використання цих ресурсів сприяє стабільності фінансового становища підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Ціль підтримання оборотного капіталу на оптимальному рівні має стратегічне значення, адже це забезпечує ефективне управління операційною діяльністю підприємства. Одним із ключових фінансових показників, що характеризує стан підприємства, є його ліквідність – здатність швидко перетворювати активи на грошові кошти для погашення платіжних зобов'язань. Для багатьох підприємств високий рівень ліквідності є основою стабільності діяльності, тоді як її втрата може призвести до фінансових витрат і навіть зупинки виробничих процесів.

Відсутність достатніх оборотних коштів ускладнює забезпечення безперебійної діяльності підприємства, що може спричинити втрату ліквідності, збої у виробництві та зниження прибутковості. Раціональне забезпечення оборотними активами дозволяє підтримувати ефективність операційної діяльності й досягати достатнього рівня прибутковості. Надмірний обсяг оборотних засобів призводить до накопичення незадіяних ресурсів, які знижують загальну дохідність підприємства.

На думку більшості економістів, ключовим показником ефективності є швидкість обороту оборотних засобів. Цей показник відображає рух капіталу через усі стадії виробничого циклу та рівень відповідності авансованих ресурсів потребам виробництва і реалізації. Скорочення часу обороту дозволяє обслуговувати більший обсяг виробництва тим самим обсягом засобів, збільшуючи створену додану вартість. Швидший оборот знижує час заморожування капіталу в процесі виробництва, збільшуючи норму прибутку, яка визначається відношенням додаткової вартості до капіталу, задіяного для її створення.

Ефективність використання оборотних засобів можна охарактеризувати як системну взаємозалежність між показниками їх стану, використання та джерел фінансування. Швидкість обороту впливає на обсяг виробництва, прибуток і чистий дохід підприємства, що підкреслює важливість оптимізації цих процесів (рис. 1.7).

Раціональне управління оборотним капіталом дозволяє досягти високої ліквідності, оптимізувати операційні процеси й забезпечити максимальну прибутковість. Залежність між швидкістю обороту, структурою активів і джерелами фінансування формує основу для ефективного використання оборотних засобів у діяльності підприємства.

Ефективність використання оборотних засобів виробничого підприємства повинна оцінюватися за такими критеріями:

1. Єдність комплексних і часткових показників. Усі показники мають бути взаємопов'язані та зіставні, забезпечуючи єдиний критерій оцінки.

2. Відповідність обліковим і плановим нормам. Показники мають відповідати встановленим стандартам бухгалтерського обліку та економічного планування.

3. Виявлення резервів у виробничих галузях. Потрібно визначати резерви ефективності за напрямками діяльності (наприклад, рослинництво чи тваринництво) із можливістю швидкої їх мобілізації для підвищення результативності [71].



Рис. 1.7. Система показників ефективності використання оборотних засобів виробничого підприємства

Розподіл елементів оборотних засобів за економічним змістом дозволяє глибше аналізувати їх ефективність. Частка кожного елемента та динаміка їх змін впливають на швидкість обігу капіталу, що прямо пов'язано з фінансовим станом підприємства.

Основним показником ефективності використання оборотних засобів є коефіцієнт обороту, який визначає кількість циклів обігу авансованої вартості за аналізований період. Даний коефіцієнт виражає суть процесу обігу – рух у часі авансованих ресурсів. Зростання коефіцієнту свідчить про швидший обіг капіталу,

що дозволяє обслуговувати більші обсяги виробництва та покращувати фінансові результати.

Системність показників ефективності використання оборотних засобів базується на інтеграції комплексних критеріїв оцінки, відповідності обліковим нормам та виявленні резервів у виробничих процесах. Ключовим індикатором є коефіцієнт обороту, який демонструє рух капіталу в часі, забезпечуючи основу для підвищення фінансової стабільності підприємства.

Зазвичай коефіцієнт обороту оборотних засобів визначають, співвідносячи отриману виручку із середньорічною вартістю оборотних засобів. Це дозволяє оцінити кількість оборотів за певний період і швидкість обігу капіталу.

На нашу думку, для комплексної оцінки оборотності слід додатково враховувати оборотність, розраховану на основі собівартості. Це виправдано через існування «малого кругообігу», коли дохід від реалізації продукції, переведеної у виробничі запаси, повторно включається в розрахунки під час визначення рентабельності. Такий підхід дозволяє: врахувати обсяг реалізації та собівартість, що припадає на кожну гривню оборотних засобів, визначити рівень віддачі оборотних активів, продемонструвати прискорення обігу капіталу, яке досягається за рахунок скорочення часу інкасації дебіторської заборгованості [23].

Ефективність використання оборотних засобів визначається їхньою швидкістю обігу, яка може характеризуватися:

1. Відносними показниками зміни швидкості обігу за аналізований період.
2. Абсолютними показниками збільшення чи зменшення обсягу оборотних засобів.

Абсолютний показник є особливо важливим, оскільки: використовується при визначенні рентабельності оборотних засобів, відображає ресурсну рентабельність, тобто ефективність використання ресурсів господарства, допомагає оцінити рівень імобілізації капіталу та потребу в додаткових джерелах фінансування.

Прискорення обороту оборотних засобів позитивно впливає на їхню ефективність, оскільки: зменшує потребу у фінансових ресурсах, збільшує обсяг виробництва та продажів на кожну одиницю авансованих засобів, підвищує загальну рентабельність підприємства завдяки зменшенню часу, протягом якого кошти перебувають у неактивному стані.

Висновки до розділу 1

1. Оборотні активи є ключовим компонентом забезпечення стабільності виробничого процесу. Вони забезпечують кругообіг авансованих коштів, сприяючи безперервності виробничих і фінансових операцій підприємства. Різні наукові підходи до визначення оборотних активів демонструють їхню комплексну природу. Найбільш обґрунтованим є трактування, яке враховує як економічний, так і матеріально-речовий аспекти активів. Класифікація оборотних активів за різними критеріями, такими як джерела фінансування, участь у кругообігу, ліквідність тощо, дозволяє адаптувати управління активами до потреб підприємства і ринкових умов.

2. Управління оборотними активами є складним процесом, що включає аналіз, планування, контроль та оптимізацію використання активів. Це дозволяє забезпечити фінансову стабільність, ліквідність та конкурентоспроможність підприємства. Основні принципи управління включають своєчасність, оптимальність, раціональність і безперервність, що забезпечує ефективну реалізацію функцій управління. Стратегія управління оборотними активами формує довгостроковий курс, встановлюючи правила і обмеження для досягнення стратегічних цілей. Тактичні рішення охоплюють конкретні методи і прийоми, адаптовані до поточної ситуації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3. Основним показником ефективності є коефіцієнт оборотності, який відображає швидкість обігу активів і їхню здатність забезпечувати виробничі

потреби. Прискорення обороту активів сприяє збільшенню обсягів виробництва, зниженню витрат та підвищенню прибутковості.

Управління оборотними активами є багатогранним процесом, що вимагає інтеграції різних методів, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів та дотримання принципів ефективності. Комплексний підхід до організації оборотних активів забезпечує їхню оптимальну структуру, прискорює обіг і сприяє досягненню фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТОВ «ФОРУМ ПАК»

2.1. Оцінка рівня та ефективності господарювання ТОВ «ФОРУМ ПАК»

ТОВ «ФОРУМ ПАК» займає важливе місце у сегменті виробництва пакувальних матеріалів на українському ринку. Компанія демонструє позитивну репутацію завдяки стабільній якості продукції, інноваційному підходу та орієнтації на клієнта. Виробничі потужності компанії дозволяють ефективно задовольняти попит як з боку малого, так і великого бізнесу.

Ефективна організація виробництва та сучасні підходи до менеджменту сприяють зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності. Завдяки цьому «ФОРУМ ПАК» впевнено розширює свою присутність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Характеристика діяльності ТОВ "ФОРУМ ПАК"

1. Асортимент продукції: Компанія пропонує широкий спектр пакувальних матеріалів, включаючи екологічно чисті рішення, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку.

2. Технологічні переваги: У виробничому процесі використовуються новітні технічні розробки, що гарантують оптимальне співвідношення ціни та якості.

3. Сталий розвиток: Компанія активно підтримує екологічні ініціативи та дотримується політики раціонального використання ресурсів.

4. Професійна команда: Висококваліфіковані спеціалісти забезпечують безперебійність виробництва та індивідуальний підхід до кожного замовлення.

5. Партнерські зв'язки: ТОВ «ФОРУМ ПАК» підтримує довгострокові відносини з постачальниками та клієнтами, що сприяє зростанню лояльності та зміцненню бренду.

Загалом, діяльність ТОВ «ФОРУМ ПАК» можна охарактеризувати як зразок прогресивного та відповідального бізнесу, який дотримується високих стандартів якості, інноваційності та екологічної відповідальності.

Основні засоби ТОВ «ФОРУМ ПАК» становлять базу, яка дозволяє компанії ефективно реалізовувати виробничі процеси та підтримувати високу якість продукції. До ключових активів належать:

1. Обладнання та виробничі лінії: Використання сучасних технологій дозволяє підприємству випускати широкий спектр пакувальних матеріалів, задовольняючи запити різних галузей. Автоматизовані системи сприяють підвищенню продуктивності та зменшенню витрат.

2. Приміщення: Компанія володіє просторими виробничими і складськими площами, обладнаними сучасними системами контролю температури та вологості, що важливо для збереження якості продукції.

3. Транспортна інфраструктура: Власний автопарк та логістичні засоби забезпечують оптимальну доставку продукції клієнтам та своєчасне постачання сировини.

4. Офісне обладнання та ІТ-інфраструктура: Сучасна техніка і програмне забезпечення сприяють ефективному управлінню виробничими процесами та швидкій комунікації із замовниками.

5. Енергетичні потужності: Власні або орендовані енергоресурси забезпечують безперебійність виробництва навіть у пікові періоди.

ТОВ «ФОРУМ ПАК» приділяє значну увагу модернізації основних засобів, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним гравцем на ринку пакувальних матеріалів та відповідати сучасним екологічним стандартам.

В таблиці 2.1 представлені дані щодо рівня використання основних засобів підприємства. Результати аналізу показників рівня використання основних засобів ТОВ «ФОРУМ ПАК» за 2021–2023 роки дозволяють зробити наступні висновки. Залишкова вартість основних засобів залишилася практично незмінною (-0,04%), що

свідчить про стабільність основних активів підприємства. Середньорічна вартість поточних активів скоротилася (-0,58%), що може свідчити про оптимізацію оборотного капіталу.

Таблиця 2.1

Показники рівня використання основних засобів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	31087	30073	31076	-11	-0,04
Середньорічна вартість поточних активів, тис. грн.	43658	45734	43404	-254	-0,58
Забезпеченість працівників основними засобами, тис. грн/особу	1195,6	1503,7	1726,4	530,8	44,39
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	2,334	2,103	2,560	0,2	9,69
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,429	0,475	0,391	-0,038	-8,83
Оборотність оборотних засобів, коеф.	1,66	1,38	1,83	0,171	10,29
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	220	264	199	-20,5	-9,33
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	1,404	1,521	1,397	0,0	-0,55
Норма прибутку, %	24,08	7,94	27,18	3,1 в.п.	x

Забезпеченість працівників основними засобами значно зросла (+44,39%), що відображає покращення ресурсної бази на одного працівника, та зумовлено зменшенням кількості працюючих. Ефективність використання основних засобів покращилась: фондівіддача збільшилася (+9,69%), а фондомісткість зменшилася (-8,83%), що позитивно впливає на виробничі результати. Оборотність оборотних засобів підвищилась (+10,29%), а тривалість одного обороту зменшилась (-9,33%), що свідчить про прискорення обігу активів. Норма прибутку значно зросла, що є позитивним індикатором підвищення рентабельності підприємства.

Таким чином, ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє стабільність у використанні основних засобів та поступове покращення ефективності операційної діяльності, що створює передумови для подальшого зростання.

Трудові ресурси ТОВ «ФОРУМ ПАК» представляють собою важливий компонент виробничого процесу, який забезпечує стабільну діяльність підприємства. Підприємство має стабільну чисельність працівників, достатню для забезпечення виконання виробничих планів. Забезпеченість працівників основними засобами зросла на 44,39%, що свідчить про раціональний розподіл ресурсів. Високий рівень кваліфікації персоналу дозволяє ефективно впроваджувати сучасні виробничі технології та покращувати якість продукції.

У цілому, трудові ресурси ТОВ «ФОРУМ ПАК» характеризуються високим рівнем кваліфікації, організованістю та ефективністю, що є вагомим фактором успішної діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рівня використання трудових ресурсів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Чисельність трудового колективу, осіб.	26	20	18	-8	-30,77
Річний фонд робочого часу, люд.-год.	44697	27404	29437	-15260	-34,14
Фонд оплати праці разом, тис. грн.	5757,0	5262,0	5902,0	145,0	2,52
Вартість валового доходу в розрахунку на: одного співробітника, тис. грн.	2790,2	3162,9	4419,3	1629,1	58,39
1 годину робочого часу., грн.	1623,1	2308,3	2702,3	1079,2	66,49
Вартість прибутку в розрахунку на: одного співробітника, тис. грн.	346,1	150,5	562,2	216,1	62,46
1 годину робочого часу., грн.	201,3	109,8	343,8	142,5	70,77
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	18452,0	21925,0	27324,1	8872,1	48,08
Оплата праці за відпрацьовану годину, грн/люд-год.	128,8	192,0	200,5	71,7	55,66

Аналіз показників трудових ресурсів ТОВ «ФОРУМ ПАК» за 2021–2023 роки свідчить про наступні ключові зміни. Скорочення чисельності працівників на 30,77% супроводжувалось зменшенням річного фонду робочого часу на 34,14%, що є результатом оптимізації кадрової структури. Незважаючи на скорочення персоналу,

фонд оплати праці зріс на 2,52%, а середньомісячна заробітна плата одного працівника підвищилась на 48,08%. Це свідчить про підвищення доходів працівників і зростання рівня мотивації.

Продуктивність праці значно зросла. Зокрема, величина валового доходу на одного працівника збільшилась на 58,39%, а сума прибутку на одного співробітника збільшилася на 62,46%. Ефективність використання робочого часу також підвищилась. Величина валового доходу на 1 годину робочого часу зросла на 66,49%, а прибуток на 1 годину робочого часу зріс на 70,77%.

Оптимізація трудових ресурсів на підприємстві привела до підвищення продуктивності, зростання прибутковості та підвищення середньої заробітної плати. Це свідчить про ефективне використання наявного трудового потенціалу та зростання рентабельності праці.

Підприємство активно впроваджує сучасні методи організації праці, що сприяють підвищенню продуктивності та зниженню виробничих витрат. Працівникам забезпечуються можливості для навчання та кар'єрного росту. Це сприяє формуванню лояльності до підприємства та покращенню професійних навичок. Показники продуктивності праці демонструють позитивну динаміку, що є результатом злагодженої роботи колективу та управлінської команди.

Розглянемо основні види продукції, що випускають на підприємстві (рис. 2.1).

Протягом 2021–2023 років структура товарної продукції ТОВ «ФОРУМ ПАК» зазнала значних змін:

У 2023 році спостерігається зростання обсягів реалізації до 79 548 тис. грн після зниження у 2022 році (на 25,76% порівняно з 2022 р.). Реалізація групи товарів «Паперові пакувальні матеріали» зросла на 5 967 тис. грн (28,44%) у порівнянні з попереднім роком, що вказує на підвищення попиту. Частка у загальному обсязі реалізації збільшилась, що свідчить про зміцнення позицій цього сегмента на ринку.

Незважаючи на позитивну динаміку (+10,34%), частка від реалізації пакувальної плівки у загальному обсязі реалізації знизилася до 55,3% у 2023 році, що вказує на тенденцію до диверсифікації товарного асортименту.

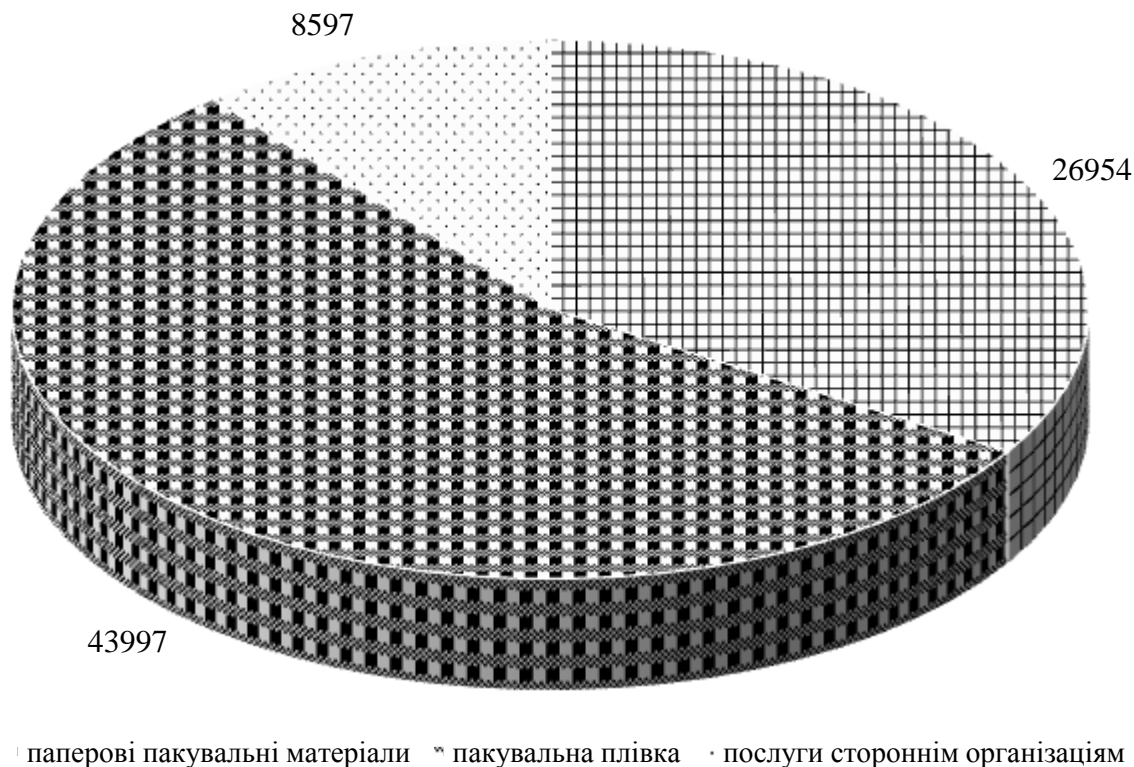


Рис. 2.1. Асортимент товарного пропонування ТОВ «ФОРУМ ПАК» у 2023 р.

Послуги стороннім організаціям продемонстрували найбільший приріст у структурі реалізації: збільшення на 258,64% (з 2 397 тис. грн до 8 597 тис. грн). Розширення послуг свідчить про прагнення підприємства диверсифікувати доходи та підвищити свою конкурентоспроможність.

Структура товарного пропонування ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє позитивні зміни, які обумовлені зростанням обсягів реалізації та диверсифікацією напрямів діяльності. Особливу увагу слід приділити подальшому розвитку послуг стороннім організаціям та підтриманню високого рівня продажу пакувальної продукції.

Таблиця 2.3 відображає ключові показники результатів діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК» за 2021–2023 роки, зокрема фінансові результати, ефективність трудових ресурсів та використання основних засобів. Дані дозволяють оцінити динаміку та ефективність управління ресурсами підприємства.

Таблиця 2.3

Загальні показники рівня та результатів діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021	
				+-	%
Загальна величина чистого доходу, тис. грн.	72546	63258	79548	7002	9,65
Загальна сума операційних витрат, тис. грн.:	63548	60248	69428	5880	9,25
Чистий прибуток, тис. грн.	8998	3010	10120	1122	12,47
Чисельність трудового колективу, осіб.	26	20	18	-8	-30,77
Фонд оплати праці разом, тис. грн.	5757	5262	5902	145,0	2,52
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	2790,23	3162,90	4419,33	1629,10	58,39
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	221,42	263,10	327,89	106,46	48,08
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	31087	30073	31076	-11	-0,04
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1195,6	1503,7	1726,4	530,8	44,39
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	2,33	2,10	2,56	0,23	9,69
Рівень рентабельності активів, %	24,08	7,94	27,18	3,10 в.п.	x
Рівень рентабельності діяльності, %	14,16	5,00	14,58	0,42 в.п.	x

Чистий дохід підприємства зріс на 9,65%, досягнувши 79 548 тис. грн у 2023 році, що свідчить про покращення ринкових позицій компанії. Операційні витрати зросли на 9,25%, однак їх динаміка не перевищує темп зростання доходу, що дозволило підприємству збільшити чистий прибуток на 12,47%.

Середньорічна заробітна плата працівника зросла на 48,08%, що є позитивним фактором для соціального клімату на підприємстві. Продуктивність праці підвищилась на 58,39%, що є результатом оптимізації чисельності персоналу (-30,77%) та зростання фондоозброєності (+44,39%). Ефективність використання

основних засобів покращилась, що демонструє зростання фондівдачі на 9,69%. Рентабельність активів підвищилась на 3,10 в.п., що свідчить про ефективне використання активів для отримання прибутку. Рентабельність діяльності показала незначне, але позитивне зростання (+0,42 в.п.), що вказує на стабільність фінансової діяльності компанії.

Підприємство успішно нарощує чистий дохід, одночасно оптимізуючи використання трудових і матеріальних ресурсів. Зростання прибутковості та продуктивності є показником ефективного управління та перспективного розвитку ТОВ «ФОРУМ ПАК».

2.2. Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Аналіз показників стану і динаміки оборотних коштів, включаючи як загальний обсяг, так і окремі складові поточних активів, поряд із аналізом їхньої оборотності, дозволяє комплексно оцінити ефективність використання ресурсів у рамках оперативної діяльності підприємства. Такий підхід сприяє визначенню напрямків розподілу власних оборотних коштів підприємства упродовж фінансового циклу, що дозволяє ідентифікувати можливі надлишки чи дефіцит за окремими категоріями оборотних активів.

Аналіз оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» проводиться шляхом детального дослідження змін у структурі активів компанії за 2021–2023 роки (табл. 2.4). Оцінка динаміки та структури активів дозволяє виявити ключові тенденції в управлінні ресурсами підприємства, оцінити ефективність їх використання та визначити напрямки для подальшого вдосконалення.

Протягом аналізованого періоду 2021–2023 років загальний обсяг активів підприємства зменшився на 265 тис. грн, що становить відносне зниження на 0,35%.

Це свідчить про стабільність загального активу підприємства з незначним спадом на кінець досліджуваного періоду.

Таблиця 2.4

**Динаміка та співвідношення основних та оборотних активів
ТОВ «ФОРУМ ПАК»**

Активи	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +	відносне %
Разом активи	74744	100,0	75807	100,00	74479	100,00	-265	-0,35
в т.ч.: необоротні активи	31087	41,6	30073	39,67	31076	41,72	-11	-0,04
оборотні засоби	43658	58,4	45734	60,33	43404	58,28	-254	-0,58
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,404	x	1,521	x	1,397	x	-0,008	

Частка необоротних активів у структурі активів залишилася практично незмінною, коливаючись у межах 39,67%–41,72%. Абсолютне зменшення склало лише 11 тис. грн (-0,04%). Це свідчить про стабільний рівень інвестицій у довгострокові активи.

Обсяг оборотних активів знизився на 254 тис. грн (-0,58%) у порівнянні з 2021 роком. Частка оборотних засобів у загальній структурі активів змінилася з 58,4% у 2021 році до 58,28% у 2023 році, що свідчить про незначні коливання в управлінні оборотними активами.

У динаміці коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів коливався від 1,404 у 2021 році до 1,521 у 2022 році з подальшим зниженням до 1,397 у 2023 році. Це свідчить про зменшення ваги оборотних активів у порівнянні з необоротними, хоча загалом співвідношення залишається на стабільному рівні.

Оборотні активи традиційно становлять більшу частину активів підприємства (понад 58%), що відповідає профілю діяльності підприємства та вказує на значну роль поточних активів у забезпеченні операційної діяльності.

Структура активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» демонструє стабільність у розподілі між необоротними та оборотними активами з незначними змінами за досліджуваний період. Хоча загальний обсяг активів дещо зменшився, структура активів зберігає збалансованість, що забезпечує стійкість фінансового стану підприємства. Для покращення ефективності управління активами доцільно звернути увагу на оптимізацію оборотних засобів, що є ключовим компонентом ресурсів підприємства.

Далі дослідимо динаміку і структуру оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК». На рис. 2.2. представлена динаміка величини оборотних засобів ТОВ «ФОРУМ ПАК» в 2021 - 2023 рр.

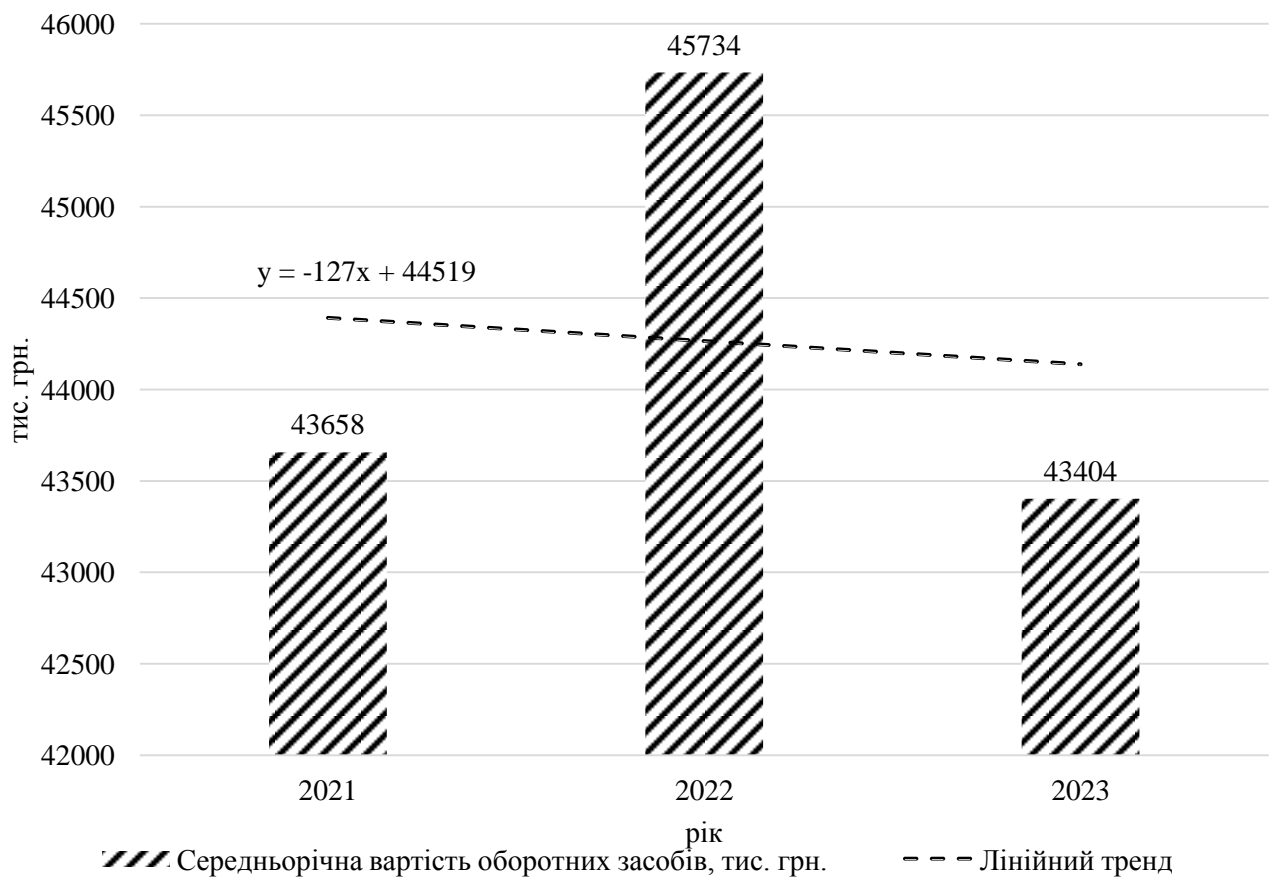


Рис. 2.2. Динаміка вартості оборотних засобів в ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Виробничі запаси	4453	10,2	7043	15,4	6684	15,4	2231	50,10
Незавершене виробництво	4104	9,4	3613	7,9	2344	5,4	-1760	-42,89
Готова продукція	11438	26,2	9330	20,4	8073	18,6	-3365	-29,42
Дебіторська заборгованість	22877	52,4	24788	54,2	25521	58,8	2645	11,56
Грошові кошти	786	1,8	960	2,1	781	1,8	-5	-0,58
Всього	43658	100,0	45734	100,0	43404	100,0	-254	-0,58

Загальний обсяг оборотних активів у період 2021–2023 років зменшився на 254 тис. грн або на 0,58%. Незначне скорочення свідчить про певну стабільність у фінансовому управлінні підприємства, але може вказувати і на зменшення обсягів діяльності.

У 2023 році виробничі запаси зросли на 2231 тис. грн (50,10%) порівняно з 2021 роком, що свідчить про значне збільшення вкладень у сировину та матеріали. Частка виробничих запасів у структурі оборотних активів зросла з 10,2% у 2021 році до 15,4% у 2023 році.

Обсяг незавершеного виробництва значно знизився на 1760 тис. грн (-42,89%), а його частка в структурі оборотних активів зменшилася з 9,4% у 2021 році до 5,4% у 2023 році. Це може свідчити про покращення операційної діяльності, зокрема завершення більшої частини виробничих циклів.

Обсяг готової продукції у 2023 році скоротився на 3365 тис. грн (-29,42%) порівняно з 2021 роком. Її частка в структурі оборотних активів знизилася з 26,2% у 2021 році до 18,6% у 2023 році, що може свідчити про зменшення залишків нереалізованої продукції.

Найбільший внесок у структуру оборотних активів має дебіторська заборгованість, яка у 2023 році зросла на 2645 тис. грн (11,56%) порівняно з 2021 роком. Її частка у загальній структурі оборотних активів збільшилася з 52,4% до 58,8%. Це може свідчити про розширення продажів із відстроченням платежів або недостатній контроль за розрахунками з контрагентами.

Обсяг грошових коштів залишився майже незмінним, скоротившись лише на 5 тис. грн (-0,58%). Їх частка у структурі оборотних активів також не зазнала змін і становить 1,8%.

У структурі оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» за період 2021–2023 років відбулися значні зміни. Спостерігається зростання виробничих запасів та дебіторської заборгованості, що свідчить про активність у виробничій і комерційній діяльності підприємства. Водночас зменшення готової продукції та незавершеного виробництва може вказувати на зусилля щодо оптимізації виробничих процесів. Підприємству слід звернути увагу на зростання дебіторської заборгованості, оскільки це може створити ризики для ліквідності.

Рівень ефективності використання оборотних активів визначається показниками, що характеризують їх швидкість обігу, або оборотність. Швидкість обороту є ключовою якісною ознакою, яка відображає результативність фінансової політики підприємства. Чим вищою є швидкість обігу, тим продуктивніше здійснюється діяльність підприємства. Проте, необхідно враховувати, що збільшення абсолютної чи відносної величини оборотних засобів може вказувати не лише на зростання обсягів виробництва або вплив інфляційних процесів, але й на уповільнення їх обігу, що призводить до збільшення потреби в фінансових ресурсах.

Таблиця 2.6 містить показники, які демонструють ефективність використання оборотних коштів ТОВ «ФОРУМ ПАК», і дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство управляє своїми оборотними активами.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання оборотних засобів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Показник	2021	2022	2023	2023 рік +, - до 2021 року
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,66	1,38	1,83	0,17
Період обертання оборотних активів	219,7	263,9	199,2	-20,5
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті	0,602	0,723	0,546	-0,056
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	14,271	8,554	10,387	-3,884
Період обертання матеріальних запасів	25,58	42,67	35,14	9,56

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 1,66 у 2021 році до 1,83 у 2023 році, що свідчить про покращення швидкості обігу оборотних активів. Зростання на 0,17 свідчить про підвищення ефективності використання оборотних засобів. Період обертання оборотних активів зменшився з 219,7 днів у 2021 році до 199,2 днів у 2023 році, тобто на 20,5 днів. Це позитивний сигнал, який вказує на прискорення обороту активів і більш ефективне управління ними.

Коефіцієнт завантаження коштів в обороті знизився з 0,602 у 2021 році до 0,546 у 2023 році, що є позитивним трендом. Зменшення цього показника означає, що підприємство потребує менше оборотних коштів для отримання кожної одиниці виручки. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився з 14,271 у 2021 році до 10,387 у 2023 році, що є негативною тенденцією. Це свідчить про уповільнення обігу матеріальних запасів, що може вказувати на зростання залишків на складах або нерациональне управління запасами.

Період обертання матеріальних запасів зріс з 25,58 днів у 2021 році до 35,14 днів у 2023 році, що на 9,56 днів більше. Така динаміка свідчить про затримки у використанні матеріальних запасів, що може негативно впливати на загальну ефективність виробничого процесу.

Підприємство демонструє покращення в ефективності використання оборотних активів завдяки зростанню коефіцієнта їх оборотності та скороченню періоду обігу. Однак необхідно звернути увагу на уповільнення обігу матеріальних запасів, що потребує додаткових заходів для оптимізації управління запасами.

2.3. Організація управління оборотними активами підприємства

Система управління оборотними засобами являє собою комплексну організацію взаємодії між елементами управління та об'єктами впливу. У ролі об'єкта виступають елементи оборотних активів, джерела їх фінансування, а також економічні взаємозв'язки, які формуються під час їх створення, функціонування і

використання як у межах підприємства, так і в його взаємодії із зовнішнім середовищем. Суб'єктом управління виступають органи, відповідальні за прийняття управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання оборотного капіталу та його складових.

Функціонування цієї системи передбачає вирішення управлінських завдань, застосування відповідних методів, інструментів та засобів для аналізу і контролю. Система також забезпечує коригування процесів формування, розподілу та використання оборотних активів у відповідності до стратегічних і оперативних цілей підприємства. Головною метою такої системи є досягнення оптимального балансу між обсягом, структурою та складом оборотних активів, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

Процес управління оборотними активами є складним і багатогранним. На рівень його складності впливають такі аспекти:

1. Розмір оборотного капіталу: Його обсяги значною мірою визначають забезпечення виробничих процесів підприємства.

2. Різноманітність активів: Оборотний капітал формується із широкого спектру активів, що мають різні характеристики та ступінь ліквідності.

3. Швидкість обігу капіталу: Важливим завданням є прискорення оборотності, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси.

4. Підтримка платоспроможності: Необхідно забезпечувати стабільну можливість підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання.

Підвищення результативності діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК» у короткостроковій перспективі залежить від ефективної політики управління оборотними засобами. Така політика спрямована на зменшення виробничих і фінансових витрат підприємства, що дозволяє розширити виробництво, підвищити конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах і досягти максимізації вартості бізнесу. Крім того, управління оборотними засобами допомагає

оптимізувати тривалість операційного циклу і покращити показники операційної діяльності.

Основою для підвищення ефективності роботи підприємства є пошук внутрішніх резервів, що можливий завдяки вдосконаленню організації та управління оборотними активами. Оборотні кошти відіграють ключову роль у виробничому процесі, а їх ефективне використання дозволяє ідентифікувати можливості для оптимізації ресурсів.

Процес прийняття управлінських рішень щодо використання оборотних коштів враховує тактичні завдання і цілі підприємства, що забезпечує послідовність досягнення проміжних результатів. Вміння ефективно і раціонально використовувати оборотні активи визначає проміжок часу між придбанням запасів і отриманням доходів від реалізації продукції. Це є індикатором успішного управління операційним циклом, зумовленого постійним перетворенням елементів оборотних коштів у процесі виробництва.

Системний підхід до управління оборотними активами передбачає регулювання окремих складових оборотних коштів залежно від їх властивостей і взаємозв'язків. Такий підхід враховує специфіку діяльності підприємства та забезпечує прив'язку управлінських рішень до тактичних завдань і цілей. Цей підхід відрізняється від традиційних методів тим, що орієнтований на розробку обґрунтованих і структурованих рішень.

Етапи системи управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК» згідно із системним підходом можна поділити на такі етапи:

1. Аналіз існуючого обсягу оборотних коштів. На цьому етапі проводиться оцінка основних показників, що характеризують ефективність використання активів. Визначається взаємозв'язок між складовими оборотних коштів, а також виявляються напрями для прийняття управлінських рішень.

2. Визначення цільового обсягу і структури оборотних коштів. Метою є формування оптимального обсягу активів і встановлення значення структурних

складових у загальному обсязі оборотних коштів, необхідних для безперервної роботи підприємства. Це також включає своєчасне виконання фінансових зобов'язань та ідентифікацію джерел фінансування, що забезпечують формування оборотних активів.

Застосування системного підходу в управлінні оборотними активами дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, покращувати управління операційним циклом і досягати стратегічних цілей завдяки ефективному використанню фінансових ресурсів.

Третій етап процесу управління оборотними засобами зосереджується на підвищенні їх ефективності. Для цього створюється комплекс заходів, спрямованих на прискорення обігу оборотних коштів, збільшення їх рентабельності, забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Ці заходи ґрунтуються на попередньо ухвалених управлінських рішеннях та враховують специфіку діяльності підприємства.

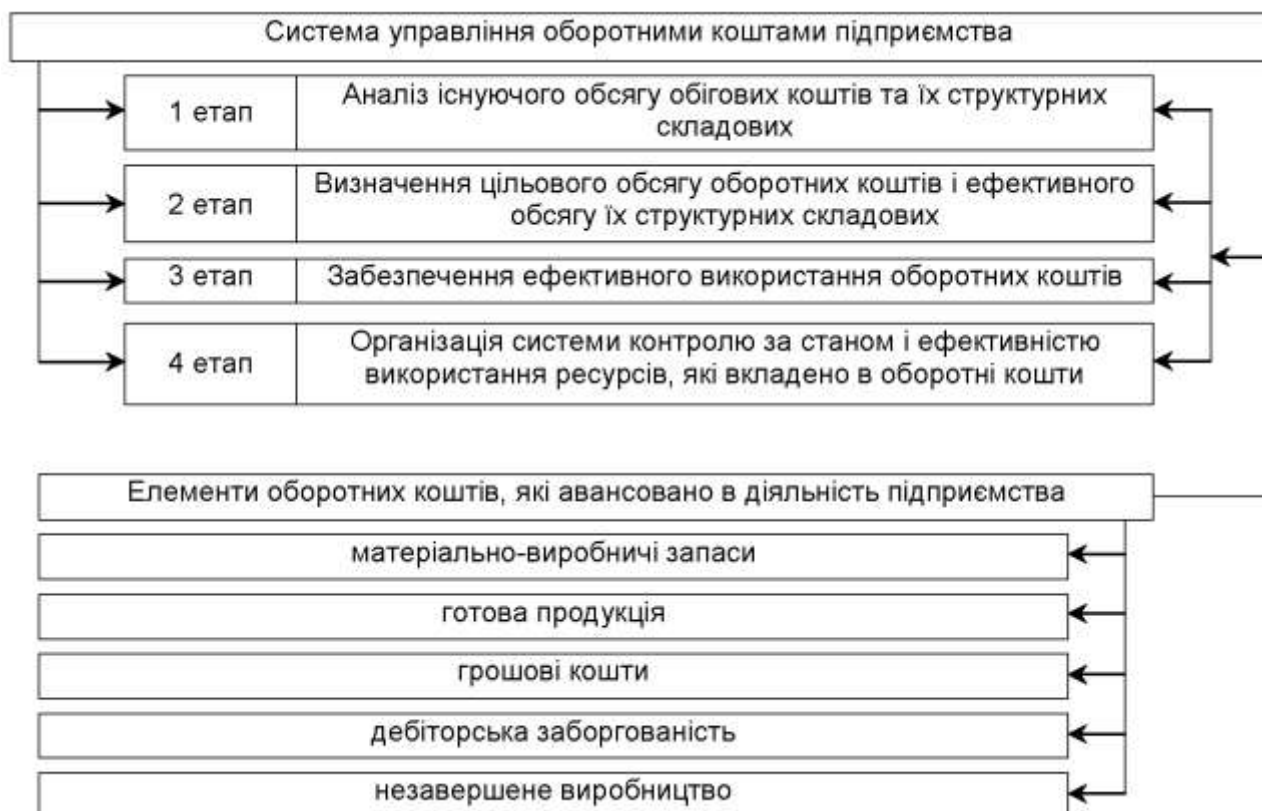


Рис. 2.3. Етапи системи управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК»

На четвертому етапі впроваджується система контролю за оборотними засобами. Ця система є частиною загальної системи внутрішнього контролю підприємства. Її мета полягає у своєчасному коригуванні обсягів оборотних активів: зменшенні надлишкових запасів і грошових коштів або, навпаки, їх поповненні у разі дефіциту. Також важливим завданням є управління дебіторською заборгованістю з метою маневрування фінансовими ресурсами.

Системний підхід до управління оборотними засобами передбачає висновки щодо ефективності їх використання на основі проведеного аналізу. При цьому виявляються взаємозв'язки між окремими компонентами оборотних активів, що дозволяє визначити оптимальні напрями вдосконалення процесу їх управління. Грамотне управління оборотними активами є критично важливим для досягнення позитивних результатів у поточній діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК».

Водночас, у сучасних методах управління оборотними засобами існують певні недоліки, які обмежують їхню ефективність. Ці проблеми систематизовано та відображено в табл. 2.7, що дозволяє ідентифікувати слабкі місця в поточних підходах і розробити стратегії їхнього усунення. Ця таблиця структурує недоліки кожного з методів управління оборотними засобами, що дозволяє чітко і системно оцінити слабкі сторони існуючих підходів.

Дослідження показує, що ТОВ «ФОРУМ ПАК» не застосовує у своїй діяльності такі сучасні методи управління оборотним капіталом, як метод екстраполяції, метод АВС, моделі Міллера-Орра і Баумоля. На підприємстві перевага надається більш простим підходам до розрахунку потреби в оборотних засобах. Це обумовлено тим, що керівництво вважає згадані методики занадто теоретичними та не придатними для практичного застосування в умовах функціонування компанії.

Аналіз дозволив визначити, що управлінська політика щодо використання оборотного капіталу на підприємстві базується на таких інструментах: коефіцієнти ліквідності оборотних активів, нормативи власних оборотних засобів, розрахунок тривалості операційного циклу та його окремих елементів, а також нормативи швидкості обороту окремих видів оборотного капіталу.

З огляду на значний обсяг оборотних засобів, що використовуються ТОВ «ФОРУМ ПАК», є необхідність впровадження спеціалізованої політики управління цими активами, розділяючи підходи для матеріальних та грошових ресурсів. Це обґрунтовано тим, що цілі та характер їхнього використання суттєво відрізняються. Крім того, важливо уточнити та деталізувати показники ефективності використання оборотних засобів, беручи до уваги ключові чинники, які впливають на організацію цього процесу в рамках діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Основні недоліки існуючих методів управління оборотними засобами

Методи управління оборотним капіталом	Основні недоліки методів
Запасами	
Нормування	Методи нормування охоплюють лише ту частину оборотного капіталу, яка піддається нормуванню, що обмежує їхню застосовність до всього спектру активів.
Дебіторською заборгованістю	
Моделі мінімізації поточних витрат на обслуговування запасів (модель Вілсона, модель виробництва партії деталей)	<ul style="list-style-type: none"> - Припущення моделей не відповідають реальним умовам виробничих систем. - Модель Вілсона є більш теоретичною, ніж практичною. - Не враховано різну значимість окремих видів запасів для виробництва. - Ігноруються транспортні витрати на забезпечення запасів.
Якісний аналіз	Відсутність чіткої системи критеріїв для ухвалення управлінських рішень ускладнює ефективне управління дебіторською заборгованістю.
Факторинг	<ul style="list-style-type: none"> - В Україні високий ризик факторингових операцій через ненадійність платників. - Обмежений обсяг факторингових операцій. - Високий відсоток за факторингові кредити та страхові витрати ускладнюють використання цього інструменту.
Грошовими коштами та високоліквідними цінними паперами	

Моделі оптимізації готівки (модель Міллера-Орра, модель Баумоля)	- Гіпотези моделей занадто спрощені порівняно з реаліями.- Грошові потоки часто неможливо точно передбачити, тому вони не відповідають законам ймовірності, що використовуються у моделях.- Практична вартість переказу коштів між рахунками є незначною.- Моделі не враховують витрати на незаплановані зміни в рівні грошових коштів.
--	---

На підприємстві ТОВ «ФОРУМ ПАК» процеси планування та нормування майже не використовуються, натомість перевага надається аналітичним, коефіцієнтним і кумулятивним методам. Останнім часом популярності набув метод якісного аналізу оцінки дебіторів, що пояснюється зростанням дебіторської заборгованості та формуванням резерву сумнівних боргів.

При плануванні грошових потоків підприємство активно застосовує метод бюджетування. Цей підхід дозволяє ефективно прогнозувати розмір оборотного капіталу на плановий період, а також оперативно вносити корективи у разі змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Отримані результати від проведеної роботи свідчать про доцільність складання методики формування оборотного капіталу з урахуванням залучення та раціонального використання джерел фінансування. Це дозволить підтримувати підприємство в стабільному фінансовому стані та забезпечити отримання доходу.

Застосування системного підходу до аналізу управління оборотним капіталом, а також використання експертних оцінок та анкетування дасть змогу отримати більш деталізовані висновки. Політика управління оборотними засобами на підприємстві базується на системі коефіцієнтів ліквідності, нормативах власних оборотних активів, розрахунку тривалості операційного циклу та його складових, а також нормативів швидкості обігу окремих видів активів.

З огляду на великий обсяг використання оборотних засобів, підприємству доцільно розробити окрему політику управління матеріальними і грошовими оборотними активами. Це зумовлено суттєвою різницею в їхньому призначенні та характері використання. Водночас важливо уточнити та деталізувати показники

ефективності використання оборотних засобів з урахуванням чинників, що впливають на їх організацію і управління.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК» показує, що підприємство впевнено займає лідерські позиції у виробництві пакувальних матеріалів на українському ринку, демонструючи позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Ефективне управління ресурсами, інноваційні підходи та орієнтація на клієнта дозволяють підприємству зміцнювати свої позиції та розширювати присутність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними факторами успішної діяльності є: сучасні виробничі потужності, що забезпечують високу якість продукції та ефективність операцій; раціональне використання трудових ресурсів, що підтверджується зростанням продуктивності праці, середньої заробітної плати та зменшенням фонду робочого часу; активне застосування сучасних методів управління оборотними активами, зокрема якісного аналізу дебіторів та бюджетування грошових потоків.

2. Аналіз структури активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» за період 2021–2023 років свідчить про стабільність загального обсягу активів з незначними змінами у складі оборотних і необоротних активів. Частка оборотних активів традиційно є вищою, що відповідає профілю діяльності підприємства. Динаміка оборотних активів свідчить про зростання дебіторської заборгованості (+11,56%) та виробничих запасів (+50,10%), що обумовлює необхідність більш ефективного управління цими компонентами. Водночас зниження обсягів незавершеного виробництва (-42,89%) та готової продукції (-29,42%) вказує на оптимізацію операційної діяльності.

3. Показники ефективності використання оборотних засобів демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс до 1,83 (+0,17), а період обігу скоротився до 199,2 днів (-20,5). Однак уповільнення обігу

матеріальних запасів свідчить про необхідність вдосконалення системи управління запасами.

4. Система управління оборотними засобами на підприємстві базується на застосуванні коефіцієнтного та аналітичного підходів, що дозволяють оцінювати ліквідність, швидкість обігу активів та тривалість операційного циклу. Однак підприємство не використовує такі сучасні інструменти, як метод ABC, моделі Міллера-Орра та Баумоля, через складність їх адаптації до реальних умов діяльності. Для підвищення ефективності управління оборотними активами доцільно розробити окрему політику для матеріальних і грошових засобів, враховуючи їх різні функції та мету використання.

Загалом, підприємство демонструє стабільні результати, проте є потенціал для покращення ефективності управління оборотними засобами шляхом впровадження сучасних підходів, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей ТОВ «ФОРУМ ПАК».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТОВ «ФОРУМ ПАК»

3.1. Стратегічна карта управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Управління оборотними активами є одним із ключових напрямків діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК», спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, ефективності операційної діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємства. Розробка стратегічної карти управління оборотними активами дає змогу систематизувати пріоритетні завдання, визначити ключові показники та заходи для їх реалізації.

Основною метою управління оборотними активами є оптимізація їх структури та ефективності використання для забезпечення безперебійної операційної діяльності, підтримання ліквідності, рентабельності та стійкості підприємства на ринку.

Стратегічна карта управління оборотними активами базується на чотирьох основних аспектах:

1. Фінансова перспектива: забезпечення стабільного рівня ліквідності; оптимізація витрат, пов'язаних з управлінням оборотними активами; підвищення прибутковості за рахунок раціонального використання активів.

2. Процеси операційної діяльності: скорочення тривалості операційного циклу; зниження рівня залишків нереалізованої продукції; оптимізація обігу матеріальних запасів.

3. Перспектива клієнтів і партнерів: підтримка надійності поставок продукції та виконання замовлень; забезпечення гнучкості у відносинах з клієнтами через раціональне управління дебіторською заборгованістю.

4. Розвиток і навчання: впровадження сучасних цифрових технологій в управління оборотними активами; навчання персоналу ефективному використанню ресурсів і новітніх підходів до управління.

Для оцінки результативності реалізації стратегії пропонуються такі показники:

- Коефіцієнт оборотності оборотних активів – визначає швидкість обігу активів.
- Тривалість операційного циклу – показує ефективність використання ресурсів.
- Рівень ліквідності – демонструє здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.
- Коефіцієнт завантаження коштів в обороті – оцінює співвідношення між обсягом активів і отриманим доходом.
- Рівень дебіторської заборгованості – дозволяє контролювати розрахунки з клієнтами.

Стратегічна карта управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК» є дієвим інструментом для досягнення балансу між ефективністю використання ресурсів та забезпеченням фінансової стабільності. Її реалізація сприятиме розвитку підприємства та його успішній адаптації до змін ринкового середовища.

Таблиця 3.1

Стратегічна карта управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК»

ПЕРСПЕКТИВА	СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	ОСНОВНІ ЗАХОДИ
Фінансова	1. Оптимізація витрат на обслуговування оборотних активів 2. Підвищення рентабельності	- Скорочення залишків нереалізованої продукції - Контроль рівня дебіторської заборгованості
Операційна	1. Скорочення тривалості операційного циклу 2. Оптимізація управління запасами	- Автоматизація обліку запасів - Впровадження систем прогнозування руху грошових коштів
Клієнти	1. Забезпечення надійності поставок 2. Гнучкість у відносинах із контрагентами	- Встановлення кредитних лімітів - Моніторинг платоспроможності клієнтів

Розвиток	1. Впровадження сучасних технологій управління оборотними активами 2. Підвищення кваліфікації	- Навчання персоналу з управління оборотними активами - Використання спеціалізованих програм обліку
----------	--	--

Стратегічна карта управління оборотними активами є візуальним інструментом, який допомагає узгодити стратегічні цілі компанії з операційними діями, орієнтованими на ефективне використання оборотних активів. Вона побудована на основі чотирьох ключових аспектів: фінансова перспектива, процеси операційної діяльності, клієнти та розвиток.

Таблиця 3.1 представляє стратегічну карту, яка структурує основні напрями управління оборотними активами підприємства, відповідно до чотирьох ключових перспектив: фінансова, операційна, клієнти та розвиток. Кожна перспектива включає стратегічні цілі та конкретні заходи, спрямовані на їх досягнення. Нижче подано детальний аналіз цих напрямів.

1. Фінансова перспектива

Цілі: Оптимізація витрат на обслуговування оборотних активів: передбачає зменшення витрат, пов'язаних із підтримкою оборотних засобів, таких як зберігання продукції або обслуговування дебіторської заборгованості; підвищення рентабельності: мета полягає у забезпеченні максимальної віддачі від вкладених ресурсів.

Заходи: скорочення залишків нереалізованої продукції: дозволяє зменшити витрати на зберігання, уникнути зниження якості товарів і втрат через їх моральне старіння; контроль рівня дебіторської заборгованості: зменшує ризики несплати з боку клієнтів і покращує ліквідність підприємства.

Реалізація заходів у цій перспективі сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, оптимізації операційного циклу та досягненню високої рентабельності активів.

2. Операційна перспектива

Цілі: скорочення тривалості операційного циклу: дозволяє швидше перетворювати ресурси на грошові потоки, підвищуючи обіговість оборотних активів; оптимізація управління запасами: спрямована на підтримання оптимального рівня матеріальних запасів для уникнення надлишків або дефіциту.

Заходи: автоматизація обліку запасів: забезпечує прозорість і точність управління запасами, зменшує витрати часу та ризики помилок; впровадження систем прогнозування руху грошових коштів: дозволяє ефективніше планувати платежі та уникати дефіциту грошових ресурсів.

Фокус на операційній перспективі дозволяє досягти оптимальної швидкості та ефективності операційних процесів, що покращує фінансові результати і конкурентоспроможність.

3. Перспектива клієнтів.

Цілі: забезпечення надійності поставок: важливий чинник утримання клієнтів і збереження репутації на ринку; гнучкість у відносинах із контрагентами: дозволяє швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнтів.

Заходи: встановлення кредитних лімітів: допомагає мінімізувати ризики неплатежів і збалансувати комерційні відносини з клієнтами; моніторинг платоспроможності клієнтів: забезпечує своєчасну оцінку фінансового стану партнерів, зменшуючи ризики для компанії.

Орієнтація на клієнтів зміцнює партнерські відносини, забезпечує стабільність доходів і сприяє зростанню обсягів реалізації.

4. Перспектива розвитку.

Цілі: впровадження сучасних технологій управління оборотними активами: спрямоване на покращення якості управлінських рішень; підвищення кваліфікації персоналу: дозволяє підготувати кадри до роботи з новими технологіями та забезпечити високий рівень професійної підготовки.

Заходи: навчання персоналу з управління оборотними активами: сприяє формуванню компетенцій для роботи у складному середовищі; використання

спеціалізованих програм обліку: підвищує точність і швидкість обробки даних, зменшує залежність від людського фактору.

Розвиток технологій і персоналу є стратегічно важливим для адаптації підприємства до сучасних викликів ринку і підвищення його конкурентоспроможності.

Стратегічна карта управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК» є інструментом комплексного підходу до управління ресурсами підприємства. Поєднання фінансових, операційних, клієнтоорієнтованих і розвиткових заходів забезпечує ефективне використання оборотних активів, скорочує витрати та підвищує рентабельність. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати стабільність у короткостроковій перспективі та забезпечує потенціал для сталого зростання в майбутньому.

3.2. Оптимізація структури оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Оптимізація структури оборотних активів спрямована на досягнення такого співвідношення складових елементів оборотного капіталу, яке дозволяє уникати проблем із платоспроможністю. Це досягається з урахуванням встановлених рекомендацій і нормативних показників. Цей процес виступає важливим фактором, що впливає на стратегічні рішення підприємства, оскільки безпосередньо відображається на його фінансовій стабільності та конкурентоспроможності.

Особливості функціонування сільськогосподарських підприємств, порядок розрахунків із дебіторами, стан і обсяг запасів, а також інші зовнішні й внутрішні чинники здатні змінювати позиції підприємства на ринку. У боротьбі за збереження лідерства та утримання ринкової частки виникає необхідність забезпечення страхових запасів ресурсів, особливо в умовах інфляційних процесів і кризової ситуації в галузях економіки. Страховий запас є важливим елементом

відтворювальної системи підприємства, що підтримує його життєздатність у ринкових умовах та визначає значення коефіцієнтів ліквідності.

Високий рівень ризиків у діяльності аграрних підприємств вимагає регулярного аналізу фінансового стану, зокрема в короткостроковій перспективі, з акцентом на оцінку ліквідності. Для внутрішнього моніторингу платоспроможності доцільно розраховувати, яка частина зобов'язань покривається за рахунок окремих елементів оборотних активів. Проте, важливішим показником є перевищення загального обсягу оборотних активів над короткостроковими борговими зобов'язаннями.

Для забезпечення стабільної платоспроможності підприємства важливо зменшувати рівень кредиторської заборгованості та одночасно збільшувати обсяги оборотного капіталу. Досягнення цієї мети можливе завдяки ряду заходів, серед яких: відмова від практики авансових платежів покупцям, скорочення строків погашення кредитів, дотримання оптимальної частоти податкових виплат і виплат заробітної плати. Ефективна реалізація таких заходів дозволяє підприємству зменшити фінансові ризики та покращити свою ліквідність.

Контроль за оборотними активами в ТОВ «ФОРУМ ПАК» має здійснюватися злагоджено між бухгалтерією та плановим відділом. Ефективне управління цими активами вимагає від планового відділу запобігання ситуаціям, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, зокрема:

- Часта нестача запасів, що може призвести до дефіциту матеріалів і збоїв у виконанні виробничих планів.
- Надмірні вкладення в товарно-матеріальні цінності, які створюють ризик заморожування значної частини оборотного капіталу.
- Незбалансованість інвестицій у запаси, яка може спричинити неефективне використання ресурсів.

Надлишок запасів значно ускладнює фінансовий стан підприємства. Надмірне інвестування в товарні запаси скорочує доступний оборотний капітал і може змусити

підприємство залучати позикові кошти для фінансування таких потреб, як виплата заробітної плати, оплата постачальникам або покриття інших операційних витрат. Оскільки використання позикових коштів є дорожчим порівняно з власними ресурсами, такі ситуації підвищують витрати підприємства. Тому уникнення надмірного накопичення запасів є важливою складовою фінансової стратегії ТОВ «ФОРУМ ПАК».

Регулювання оборотних активів, зокрема товарно-матеріальних цінностей, має бути спрямоване на вирішення кількох ключових завдань:

1. Забезпечення безперебійного постачання ресурсів для стабільності виробничого процесу.
2. Мінімізація вкладень грошових коштів у товарні запаси для зниження фінансових ризиків.
3. Підтримка ритмічності виробництва для уникнення затримок і збоїв.
4. Скорочення ризиків, пов'язаних із непередбачуваними витратами чи надмірними запасами.

Для досягнення цих цілей підприємству необхідно впровадити низку заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, пов'язаних із закупівлею, зберіганням і використанням запасів у виробництві. Це може включати:

- Впровадження сучасних методів планування потреб у запасах.
- Використання автоматизованих систем управління складськими запасами.
- Оптимізацію умов постачання та договорів із контрагентами.
- Скорочення витрат на зберігання та транспортування за рахунок ефективної логістики.

Таким чином, комплексний підхід до управління оборотними активами дозволить знизити витрати, забезпечити стабільність виробничих процесів і підвищити фінансову стійкість ТОВ «ФОРУМ ПАК».

В практиці та теорії планування оборотних активів існує кілька основних підходів: дослідно-статистичний, метод експертних оцінок, техніко-економічні розрахунки та економіко-математичні методи.

Одним із найбільш потужних інструментів для вирішення економічних завдань є моделювання, яке дозволяє здійснювати поглиблений аналіз та дослідження. Модель у цьому контексті виступає як умовне уявлення реального об'єкта чи процесу, що відображає його функціонування в певному середовищі. Вона може бути матеріальною або образною і дозволяє вивчати суттєві характеристики досліджуваного об'єкта.

Слід враховувати, що результати, отримані за допомогою моделювання, відображають реальні процеси лише до певної міри спрощено, оскільки вони створені на основі специфічних принципів моделювання. Ці принципи відображають особливості, притаманні цьому методу, та обмеження, які виникають у процесі абстрагування від деталей і вторинних факторів.

Метод моделювання передбачає декілька ключових етапів:

1. Попереднє вивчення об'єкта – аналіз його сутності, структури та основних характеристик.
2. Конструювання моделі – створення схематичного або аналітичного представлення досліджуваного об'єкта на основі визначених характеристик.
3. Експериментальний і теоретичний аналіз моделі – перевірка її працездатності та відповідності реальним умовам через тестування різних сценаріїв.
4. Коригування моделі – внесення змін та уточнень на основі отриманих результатів для підвищення її точності й адаптивності.

Таким чином, метод моделювання забезпечує можливість детального аналізу процесів і явищ, оптимізації ресурсів та прогнозування наслідків впровадження певних управлінських рішень. Це робить його незамінним у контексті планування та управління оборотними активами, де важливо враховувати складність і багатогранність економічних процесів.

Процес розробки моделі передбачає послідовне виконання таких етапів:

1. Визначення змісту господарського завдання: на першому етапі аналізується проблема, яку необхідно вирішити, визначаються мета дослідження та очікувані результати.

2. Збирання і систематизація необхідної інформації: здійснюється підбір даних, які є основою для створення моделі. Цей етап включає аналіз вихідної інформації, її структурування та підготовку до використання.

3. Побудова імітаційної моделі: створюється умовна модель, яка відображає основні характеристики досліджуваного об'єкта чи процесу. На цьому етапі враховуються взаємозв'язки між факторами та обмеження.

4. Перевірка функціонування моделі: проводиться тестування моделі для оцінки її відповідності реальним процесам. Виявляються недоліки та розбіжності.

5. Уточнення моделі: за результатами перевірки вносяться коригування для підвищення точності та адаптивності моделі до умов дослідження.

6. Використання моделі для розв'язання завдання: остаточна модель застосовується для аналізу, прогнозування або розв'язання визначених завдань.

У процесі розробки моделі можливі певні коригування відповідно до зовнішніх обставин, таких як сезонні чи циклічні коливання. Моделювання має ймовірнісний характер, що означає необхідність урахування невизначеності та ризиків у результатах.

Одним із основних напрямів використання моделювання є аналіз зв'язку між показниками ефективності підприємства та зовнішніми факторами, що впливають на ці показники. Залежно від способу поєднання факторів у моделі виділяють такі типи моделей:

1. Адитивні моделі: результативний показник визначається як алгебраїчна сума факторних показників. Наприклад, загальний прибуток може бути розрахований як сума доходів за окремими напрямками діяльності.

2. Мультиплікативні моделі: результативний показник є добутком кількох факторів. Наприклад, обсяг виробництва може бути представлений як добуток потужності обладнання, часу роботи і коефіцієнта завантаження.

3. Кратні моделі: функціональний показник визначається як співвідношення між двома чи більше факторними показниками. Наприклад, продуктивність праці розраховується як відношення обсягу виробництва до кількості працівників.

4. Комбіновані моделі: поєднують елементи адитивних, мультиплікативних і кратних моделей. Вони використовуються для відображення складних залежностей між показниками.

Моделювання дозволяє отримувати якісні результати для аналізу, прийняття рішень і прогнозування. Використання різних типів моделей дає можливість вибору найкращого підходу до розв'язання завдання залежно від його специфіки та складності. Це робить моделювання потужним інструментом для оптимізації управління в різних галузях діяльності.

Для проведення економіко-математичної оптимізації складу оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» необхідно побудувати математичну модель, яка враховуватиме основні обмеження і цільову функцію.

Мета моделі — знайти оптимальний розподіл оборотних активів між запасами (X_1), дебіторською заборгованістю (X_2) і грошовими коштами (X_3), щоб забезпечити: зниження дебіторської заборгованості; збільшення платоспроможності за рахунок грошових коштів; підтримку належного рівня запасів.

Для практичного впровадження результатів моделі рекомендується:

1. Моніторинг і контроль дебіторської заборгованості з акцентом на скорочення термінів її погашення.

2. Раціональне управління запасами з використанням прогнозування.

3. Забезпечення мінімального рівня грошових коштів, необхідного для безперебійної діяльності.

Цільова функція моделі, представлена у вигляді:

$$F(x_1, X_2, x_3) = X_1 + X_2 + X_3 \rightarrow \min.$$

Метою є мінімізація загальної суми оборотних активів. Оптимізація структури оборотних активів дозволяє зменшити витрати на їх утримання, збалансувати фінансовий стан підприємства та забезпечити зростання ефективності його діяльності.

Економіко-математичне моделювання дозволяє досягти:

- Раціонального розподілу ресурсів. Використання моделі допоможе оптимально розподілити запаси, дебіторську заборгованість і грошові кошти.
- Зниження витрат. Мінімізація оборотних активів скорочує витрати, пов'язані з їх утриманням, і забезпечує економію фінансових ресурсів.
- Підвищення платоспроможності. Завдяки збільшенню частки грошових коштів підприємство зможе своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.
- Контроль за дебіторською заборгованістю. Зменшення її частки дозволить скоротити ризики неплатежів та підвищити ліквідність активів.

На рис. 3.1 показано прогнозну зміну структури оборотних активів у порівнянні з початковим станом.

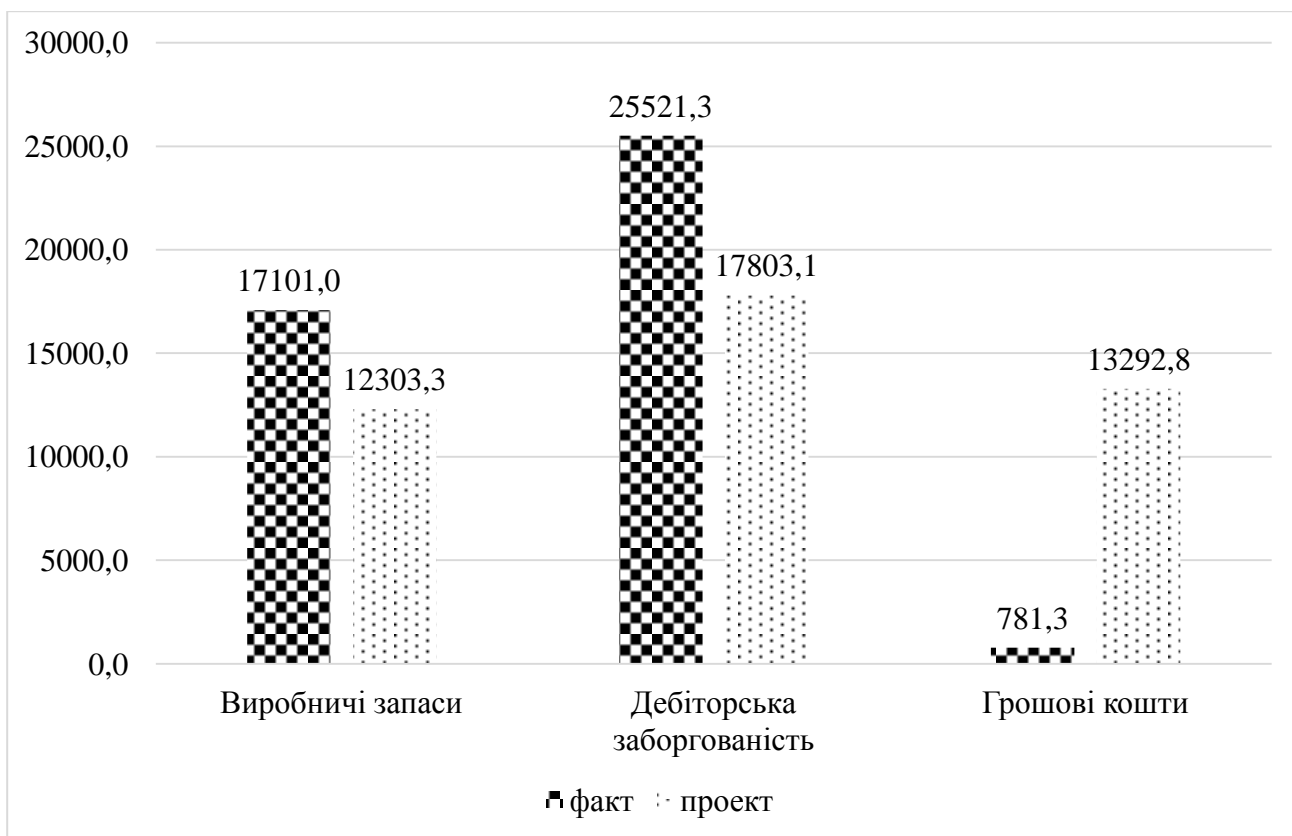


Рис. 3.1. Оптимальний склад оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК»

Графік демонструє фактичний та прогнозний склад оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК», зокрема розподіл між трьома основними елементами: виробничі запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти.

У прогнозному періоді відбувається значне скорочення виробничих запасів на 4 797,7 тис. грн, що відповідає зменшенню на приблизно 28%. Зниження запасів може бути пов'язане з оптимізацією управління запасами, покращенням обліку та плануванням виробництва. Скорочення запасів дозволяє знизити витрати на зберігання, але може створити ризики нестачі матеріалів для безперебійного виробничого процесу.

Прогнозується суттєве зменшення дебіторської заборгованості на 7 718,2 тис. грн або приблизно на 30%. Це свідчить про впровадження ефективних заходів контролю за дебіторською заборгованістю, зокрема встановлення кредитних лімітів та посилення моніторингу платоспроможності клієнтів. Зменшення дебіторської

заборгованості знижує ризики втрат через прострочені платежі та підвищує ліквідність підприємства.

Прогнозується стрімке збільшення грошових коштів на 12 511,5 тис. грн, що є зростанням у понад 17 разів. Збільшення частки грошових коштів може бути зумовлене запланованою оптимізацією фінансових потоків, зниженням обсягу дебіторської заборгованості та покращенням операційної ефективності. Зростання грошових коштів позитивно впливає на платоспроможність підприємства та дозволяє забезпечити оперативне виконання фінансових зобов'язань.

Графік демонструє зміщення акценту в структурі оборотних активів у бік збільшення частки грошових коштів при одночасному зменшенні запасів і дебіторської заборгованості. Така стратегія спрямована на підвищення ліквідності активів та оптимізацію фінансового стану підприємства.

Прогнозна структура оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» відображає реалізацію заходів з оптимізації, спрямованих на:

- Скорочення ризиків, пов'язаних із надмірними запасами та дебіторською заборгованістю;
- Збільшення частки ліквідних активів для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Стратегічна карта є інструментом, що дозволяє узгодити стратегічні цілі з операційними діями. Вона побудована на чотирьох основних перспективах: фінансовій, операційній, клієнтській та розвитку. Реалізація заходів у рамках стратегічної карти спрямована на: оптимізацію витрат, підвищення ліквідності та рентабельності; скорочення тривалості операційного циклу та раціоналізацію запасів; забезпечення надійності поставок і зміцнення взаємовідносин із

контрагентами; залучення передових засобів та способів управління поточними активами, що забезпечують зростання рівня кваліфікації персоналу.

2. Застосування стратегічної карти дозволяє систематизувати управлінські дії, підвищуючи ефективність використання ресурсного забезпечення та фінансову автономію підприємства. Зокрема доцільно в умовах ТОВ «ФОРУМ ПАК» орієнтувати управлінські рішення на підвищення оборотності активів і зменшення витрат; використовувати автоматизовані системи обліку та прогнозування для покращення оперативності й точності управління; забезпечити постійний моніторинг дебіторської заборгованості та гнучкість у стосунках із партнерами.

3. Визначення ефективнопрацюючої структури поточних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» передбачає досягнення збалансованості між ключовими складовими: виробничими запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Проблемами, виявленими в аналізі, є: надмірна дебіторська заборгованість; низька частка ліквідних активів; залежність від товарно-матеріальних запасів. Застосування економіко-математичного моделювання дозволило розробити оптимальний розподіл оборотних активів, що включає: зменшення запасів на 28%; скорочення дебіторської заборгованості на 30%; збільшення грошових коштів у понад 17 разів. Для оптимального управління оборотними активами для підприємства необхідно регулярно здійснювати контроль за структурою активів з урахуванням змін ринкової ситуації. Забезпечити зменшення дебіторської заборгованості через посилення моніторингу платежів клієнтів та встановлення чітких кредитних лімітів. Оптимізувати рівень запасів за допомогою автоматизованих систем прогнозування та управління.

Удосконалення управління оборотними активами ТОВ «ФОРУМ ПАК» спрямоване на досягнення стратегічного балансу між ефективністю використання ресурсів, ліквідністю та рентабельністю. Розроблена стратегічна карта забезпечує системний підхід до управління активами, а економіко-математичне моделювання сприяє оптимізації їхньої структури. Комплекс реалізованих заходів дозволяє

скоротити фінансові ризики, підвищити платоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Оборотні активи є ключовим компонентом забезпечення стабільності виробничого процесу. Вони забезпечують кругообіг авансованих коштів, сприяючи безперервності виробничих і фінансових операцій підприємства. Управління оборотними активами є складним процесом, що включає аналіз, планування, контроль та оптимізацію використання активів. Це дозволяє забезпечити фінансову стабільність, ліквідність та конкурентоспроможність підприємства. Основні принципи управління включають своєчасність, оптимальність, раціональність і безперервність, що забезпечує ефективну реалізацію функцій управління. Стратегія управління оборотними активами формує довгостроковий курс, встановлюючи правила і обмеження для досягнення стратегічних цілей. Тактичні рішення охоплюють конкретні методи і прийоми, адаптовані до поточної ситуації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2. Аналіз діяльності ТОВ «ФОРУМ ПАК» показує, що підприємство впевнено займає лідерські позиції у виробництві пакувальних матеріалів на українському ринку, демонструючи позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Ефективне управління ресурсами, інноваційні підходи та орієнтація на клієнта дозволяють підприємству зміцнювати свої позиції та розширювати присутність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними факторами успішної діяльності є: сучасні виробничі потужності, що забезпечують високу якість продукції та ефективність операцій; раціональне використання трудових ресурсів, що підтверджується зростанням продуктивності праці, середньої заробітної плати та зменшенням фонду робочого часу; активне застосування сучасних методів управління оборотними активами, зокрема якісного аналізу дебіторів та бюджетування грошових потоків.

3. Аналіз структури активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» за період 2021–2023 років показує стабільність загального обсягу активів, з незначними змінами у складі оборотних та необоротних активів. Традиційно більшу частку в структурі активів займають оборотні активи, що відповідає характеру діяльності підприємства. Динаміка оборотних активів свідчить про зростання дебіторської заборгованості на 11,56% та значне збільшення виробничих запасів на 50,10%, що вказує на потребу в більш ефективному управлінні цими складовими. Показники ефективності використання оборотних активів демонструють позитивні зміни: коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс до 1,83 (+0,17), а період обігу скоротився до 199,2 днів, що є зниженням на 20,5 днів.

4. Система управління оборотними засобами на підприємстві базується на застосуванні коефіцієнтного та аналітичного підходів, що дозволяють оцінювати ліквідність, швидкість обігу активів та тривалість операційного циклу. Однак підприємство не використовує такі сучасні інструменти, як метод ABC, моделі Міллера-Орра та Баумоля, через складність їх адаптації до реальних умов діяльності. Для підвищення ефективності управління оборотними активами доцільно розробити окрему політику для матеріальних і грошових засобів, враховуючи їх різні функції та мету використання.

5. Стратегічна карта є інструментом, що дозволяє узгодити стратегічні цілі з операційними діями. Вона побудована на чотирьох основних перспективах: фінансовій, операційній, клієнтській та розвитку. Реалізація заходів у рамках стратегічної карти спрямована на: оптимізацію витрат, підвищення ліквідності та рентабельності; скорочення тривалості операційного циклу та раціоналізацію запасів; забезпечення надійності поставок і зміцнення взаємовідносин із контрагентами; впровадження сучасних технологій управління оборотними активами та підвищення кваліфікації персоналу.

6. Застосування стратегічної карти дозволяє систематизувати управлінські дії, підвищуючи ефективність використання ресурсів та фінансову стабільність

підприємства. Зокрема доцільно в умовах ТОВ «ФОРУМ ПАК» орієнтувати управлінські рішення на підвищення оборотності активів і зменшення витрат; використовувати автоматизовані системи обліку та прогнозування для покращення оперативності й точності управління; забезпечити постійний моніторинг дебіторської заборгованості та гнучкість у стосунках із партнерами.

7. Оптимізація структури оборотних активів ТОВ «ФОРУМ ПАК» передбачає досягнення збалансованості між ключовими складовими: виробничими запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Проблемами, виявленими в аналізі, є: надмірна дебіторська заборгованість; низька частка ліквідних активів; залежність від товарно-матеріальних запасів. Застосування економіко-математичного моделювання дозволило розробити оптимальний розподіл оборотних активів, що включає: зменшення запасів на 28%; скорочення дебіторської заборгованості на 30%; збільшення грошових коштів у понад 17 разів. Для оптимального управління оборотними активами для підприємства необхідно регулярно здійснювати контроль за структурою активів з урахуванням змін ринкової ситуації. Забезпечити зменшення дебіторської заборгованості через посилення моніторингу платежів клієнтів та встановлення чітких кредитних лімітів. Оптимізувати рівень запасів за допомогою автоматизованих систем прогнозування та управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І., Стратійчук В. Стратегічна карта управління оборотними активами підприємства торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 2. С. 53-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2021_2_6
2. Бровко Л.І., Юрченко А.А., Королькова Т.В. Оптимізація оборотних активів та їх вплив на діяльність підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 16-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_2_5
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Волошина С.В., Костакова Л.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління оборотними активами підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 1. С. 78-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2020_1_11
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Гаватюк Л.С., Пілат А.К. Удосконалення механізму управління оборотними активами як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 189-194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_34
8. Ганін В.І., Філатова М.М. Контроль та аналіз оборотних активів підприємства та шляхи їх досконалення. *Молодий вчений*. 2019. № 11(1). С. 119-123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11\(1\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(1)__29)
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

10. Гончар О.І. Оборотні активи підприємства: сучасний підхід до управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 262
11. Дуброва Н.П., Лисуха І.В. Аналіз структури оборотних активів та ефективності їх використання на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 18(2). С. 13-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18(2)_4)
12. Зардова Я.В. Дослідження ефективності використання оборотних активів підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_50
13. Зардова Я.В. Науково-методичні підходи до специфіки класифікації оборотних активів підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 100-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_22_18
14. Канцедал Н.Ю., Клімович І.М., Ганін В.І. Окремі питання управління оборотними активами підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_11_23
15. Козловський А.В. Особливості підходів до управління оборотними коштами підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 168-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_9_25
16. Козловський А.В. Політика управління оборотними коштами підприємства будівельної галузі: види та особливості. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_100
17. Костенко А. Шляхи удосконалення механізму управління оборотним капіталом підприємств України. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 4. С. 46-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_4_6
18. Кравченко О.А. Удосконалення класифікації стратегій управління поточними активами підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 35. С. 73-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_35_12

19. Кубецька О.М., Остапенко Т.М., Палешко Я.С. Управління оборотними активами підприємства в особливих умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 159-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_8_21
20. Кузнєцова Т.В., Лук'янчук Ю.А. Система управління оборотними активами як інструмент забезпечення платоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuyvgr_ekon_2023_1_8
21. Купріна Н.М., Сарієва Г.І., Ступницька Т.М., Мельник Ю.М., Корчаковська К.В. Сучасний аналіз оборотних активів підприємства в системі застосування аудиту спеціального призначення. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, Вип. 1. С. 31-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2023_15_1_6
22. Купріна Н.М., Ступницька Т.М., Антонюк О.П., Величко О.М. Сучасні аспекти фінансового аналізу оборотних активів підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 3. С. 46-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_3_6
23. Куць Т.В., Кондаревич І.Б. Стратегії оптимізації виробничих запасів, як інструмент ефективного управління. *Молодий вчений*. 2023. № 9. С. 22-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_9_7
24. Левкович О.В., Черновіл М.С. Управління оборотними активами промислових підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_35
25. Лобачева І.Ф., Поліщук Н.В. Економічний аналіз у системі управління оборотними активами підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1. С. 202-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_1_37
26. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

27. Маринович О.О., Шухманн В.А. Основні стратегії фінансування оборотних активів підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_49
28. Мельничук Г.С., Данугян К.А. Організація процесу ефективного управління оборотними та необоротними активами підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 10. С. 37-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_10_7
29. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
30. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
31. Мордань Є.Ю., Сумченко А.О. Методичний підхід до побудови системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2019. № 4. С. 24-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2019_4_5
32. Нагаєва Г.О. Шляхи підвищення ефективності використання оборотних активів у сільському господарстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_1_6
33. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
34. Носирєв О.О., Мехович С.А. Організаційно-економічний механізм управління оборотними активами підприємств промисловості в умовах ринкової трансформації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11(1). С. 21-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_11\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_11(1)_6)
35. Остапенко Я.О., Пастух Д.Л. Кореляційно-регресійний аналіз факторів, що впливають на запаси виробничого підприємства. *Вісник Харківського*

- національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2021. Вип. 101. С. 124-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2021_101_14
36. Педченко Н.С., Руденко А.А. Теоретико-прикладний аспект забезпечення результативності стратегії фінансування оборотного капіталу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2020. № 4. С. 6-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_4_4
37. Перезовова І., Дзьоба О., Мінакова С., Бондаренко С., Василик О. Управління оборотними активами промислових підприємств в контексті реалізації маркетингової стратегії. *Social development & Security.* 2021. Vol. 11, Iss. 1. С. 237-258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/socdevsec_2021_11_1_23
38. Пізняк Т.І., Неценко І.В. Оцінка ефективності використання оборотних активів як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* 2019. № 10. С. 28-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_10_7
39. Попова О.М. Механізм управління оборотними коштами підприємств АПК: процесний підхід. *Бізнес-навігатор.* 2020. Вип. 5. С. 134-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_5_24
40. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
41. Причепка І.В., Лесько О.Й., Сметанюк О.А. Сутність і роль оборотних засобів в системі ефективного управління виробничо-комерційними бізнес-процесами. *Modern economics.* 2024. № 43. С. 96-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_43_15
42. Роганова Г.О., Кравченко І.В. Прогнозування забезпеченості оборотним капіталом підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_45

- 43.Соляник Л.Г., Цуркан І.М., Галіба С.В. Економіко-математичне моделювання оптимізації управління оборотними активами промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_48
- 44.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
- 45.Тарасенко І.О., Дреля М.В. Особливості управління оборотними активами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 71-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_11
- 46.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 47.Терещенко С.І., Федай В.В. Ефективне використання оборотних активів підприємством. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 2. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_2_14
- 48.Тютюнник Я.В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 157-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_4_29
- 49.Халатур С.М., Векленко Ю.Г. Інноваційні тренди удосконалення використання оборотних засобів аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 21. С. 59-63.
- 50.Цуркан І.М., Остапенко А.О. Існуючі теоретичні підходи до управління оборотним капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_34
- 51.Чижов Е.Ю., Прокопович Є.П. Роль управління оборотними активами у формуванні ефективності діяльності підприємства. *Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного*

- менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 38-39.
52. Шевченко Ю.С., Боліла Н.В., Цифра Т.Ю. Ефективне використання оборотних коштів будівельного підприємства як фактор економічної безпеки. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. Вип. 44. С. 133–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2020_44_18
53. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
54. Яковенко О. Теоретичні аспекти вдосконалення управління оборотними активами. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 1-2. С. 174-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_1-2_16
55. Яскал І.В., Кондрієвич О.В. Комплексний аналіз ефективності використання оборотного капіталу промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 3. С. 225-232. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(3\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(3)_31)