

«УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Кафедра національної економіки та фінансів

УДК 658.5

Нескородько Олег Анатолійович

Кваліфікаційна робота магістра

«Управління оборотним капіталом підприємства»

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

О.А. Нескородько

Науковий керівник

Чумаченко Ольга Григорівна

к.е.н., доцент

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ	
1.1. Сутність, структура та роль оборотного капіталу.....	7
1.2. Управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами – складові фінансового менеджменту.....	12
1.3. Фінансування оборотних активів як елемент системи управління оборотним капіталом.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ТД-МД»	
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарського стану ТОВ «ТД-МД».....	30
2.2. Управління оборотним капіталом як складова фінансового менеджменту ТОВ «ТД-МД».....	37
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ТД-МД» ТА ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ	
3.1. Основні напрямки оптимізації управління оборотним капіталом та обґрунтування їхньої ефективності.....	48
3.2. Вдосконалення прогнозування потреби в товарних запасах як інструмент оптимізації оборотних активів.....	51
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Оборотний капітал — частина виробничого капіталу, яка переносить свою вартість на знову створений продукт повністю і повертається до виробника в грошовій формі після кожного кругообігу капіталу. Оборотний капітал формується сумою запасів, дебіторської заборгованості та інших поточних активів.

Розмір оборотного капіталу більшості виробничих та торгових компаній може бути дуже значним. Наприклад, на початок 2021 року сукупний капітал АТ «Фармак» складав 8,4 млрд грн., з них 4,1 млрд грн (49%) – оборотний капітал. Через таку значну частку неефективного управління оборотним капіталом може призвести до цілої низки проблем аж до банкрутства компанії. Дисбаланс оборотного капіталу тягне за собою скорочення прибутковості або навіть виникнення збитків, погіршення фінансового стану підприємства, його ліквідності, кредитоспроможності та загальної інвестиційної привабливості. Тому дослідження сутності, функцій оборотного капіталу та методів ефективного управління ним є необхідним для успішного та стабільного функціонування підприємства.

Аналіз наукових праць з проблематики дослідження. Управління оборотним капіталом – це розділ фінансового менеджменту, тому як окрема сфера знань він з'явився відносно недавно, із розвитком фінансової науки. Тим не менше, сучасне уявлення про оборотний капітал стало результатом праці представників багатьох економічних шкіл протягом століть. Поняття про необхідність оборотності капіталу мали ще меркантилісти і фізіократи (Хоча вони й не використовували відповідну термінологію). Важливою для розуміння сутності оборотного капіталу була теза К. Маркса про те, що капітал існує, поки рухається (капітал як рух). Рух капіталу – це його кругообіг, тобто постійне проходження капіталу через сфери обігу, виробництва та знову обігу, і зміна капіталом своєї форми відповідно:

грошова форма змінюється виробничою, виробнича – товарною. Кожна форма капіталу виконує свою функцію, а рух капіталу є єдністю сфери виробництва та сфери обігу.

Фінансовий менеджмент як неокласичний напрямок фінансової науки почав розвиватися більше 100 років тому в державах з розвиненою ринковою економікою. У результаті було сформовано базові концепції фінансового менеджменту, зокрема теорія структури капіталу та методи управління ним. Найбільш повно ці питання висвітлені у працях таких вчених як Р.М. Холт [50], Л. Гапенскі, Дж. К. Ван Хорн [61]. Сучасні тренди у фінансовому менеджменті дослідили Ю. Бригхем, М. Ерхардт [47], Дж. Теннент [56, 57] та інші. Роботи Н. Вандепута [58, 59, 60] присвячені оптимізації запасів та підвищенню ефективності ланцюгів постачань.

Серед вітчизняних вчених вивченням питань управління оборотним капіталом займалися В. П. Савчук [30], О. В. Кнейслер [35], А. А. Мазаракі та інші. Роботи В. І. Грушко, О. С. Наконечної, О. Г. Чумаченко [10, 11, 41, 42] досліджують питання фінансування діяльності підприємства за рахунок як власних, так і запозичених ресурсів, а також контролінг як один з методів підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Як бачимо, тема управління оборотними активами отримала дуже багато уваги науковців, що знайшло своє відображення у великій кількості робіт та досліджень. Тим не менш, через стрімкий розвиток технологій та постійну зміну ринкового середовища, підходи до управління оборотним капіталом повинні постійно переглядатися та адаптуватися до вимог сьогодення. Тільки в такому випадку управління оборотним капіталом буде ефективним та в результаті принесе для підприємства хороші фінансові результати.

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ТД-МД» (скорочена назва – ТОВ «ТД-МД»). Основна діяльність компанії – гуртова торгівля побутовими та господарчими товарами.

Предметом даного дослідження є коло питань, що складають комплекс ефективного управління оборотним капіталом підприємства, а саме:

- 1) сутність, структура та роль оборотного капіталу;
- 2) управління запасами;
- 3) управління дебіторською заборгованістю;
- 4) управління грошовими активами;
- 5) оптимізація фінансування оборотних активів;
- 6) шляхи підвищення ефективності управління оборотним капіталом в сучасних умовах.

Метою дослідження є вивчення методів ефективного управління оборотним капіталом підприємства.

Для досягнення визначеної мети були поставлені такі **завдання**:

- 1) поглиблене вивчення основних теоретичних джерел українських і зарубіжних авторів, що розглядають теоретичні та практичні аспекти управління оборотним капіталом;
- 2) поглиблений аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який передбачає оцінку структури і розміщення засобів і джерел їх покриття, виявлення стану використання активів, розрахункової дисципліни, платоспроможності підприємства і ліквідності його активів, рентабельності господарської діяльності;
- 3) виявлення фінансових можливостей, прогноз і розробка заходів з оптимізації управління оборотним капіталом з метою підвищення рентабельності господарської діяльності та ефективності використання активів;
- 4) обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

В роботі були використані такі **методи дослідження** як системний аналіз, абстрагування, порівняння, уявний експеримент, індукція та дедукція. Також були застосовані методи візуалізації даних (рисунки, графіки, таблиці).

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, що регулюють питання, пов'язані з оборотним капіталом підприємства, фінансова звітність підприємства-об'єкту дослідження, а також наукові праці та навчальні матеріали українських та іноземних вчених.

Практичне значення здобутих результатів полягає в тому, що за підсумками дослідження були розроблені та подані менеджменту ТОВ «ТД-МД» практичні рекомендації з покращення функціонування оборотного капіталу підприємства. За результатом розгляду можливе їх впровадження з метою підвищення ефективності діяльності компанії та збільшення її прибутку.

Апробація результатів дослідження. Окремі питання з предмету цього дослідження були висвітлені на наукових конференціях: «Relationship between public administration and business entities management – 2022» (Scientific Center of Innovative Researches OÜ, 12 листопада 2022 р., м. Таллінн, Естонія), «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2022» (ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 7-8 грудня 2022 р., м. Київ), а також розглянуті в науковій статті «Прогнозування попиту в контексті оптимізації запасів підприємства» (Вчені записки Університету «КРОК», № 4(72) за 2023 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел і чотирьох додатків. В роботі наведено 11 формул, 4 рисунки, 8 таблиць.

Загальний обсяг магістерської роботи становить 76 сторінок, список використаних джерел становить 62 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ

1.1 Сутність, структура та роль оборотного капіталу

Господарська діяльність підприємства тісно пов'язана з формуванням і використанням оборотного капіталу. Від якості управління ним залежить безперервність процесу виробництва та реалізації продукції, ліквідність підприємства, його платоспроможність і рентабельність. В умовах війни суб'єкти господарювання повинні приділяти особливу увагу покращенню управління оборотним капіталом, тому що тільки його ефективне функціонування може забезпечити стійкість компанії в погано передбачуваному зовнішньому середовищі.

Перш ніж розглядати проблеми управління оборотним капіталом, необхідно визначити сутність економічної категорії «оборотний капітал». Термін «оборотний капітал» походить від англійського поняття «circulating capital». Для вітчизняної фінансової науки це поняття є відносно новим [16]. Окрім нього деякими дослідниками також вживаються терміни «оборотні виробничі фонди» та «фонди обігу». Це пояснюється тим, що в ринкових умовах матеріальні засоби компанії представлені не лише в натуральній, але й у вартісній формі [34].

Різняться підхід до визначення сутності оборотного капіталу. Р.С. Сорока визначає оборотний капітал як фінансові ресурси підприємств, які інвестуються ними у формування оборотних активів з метою отримання прибутку. А. А. Мазаракі вважає, що оборотний капітал це – сукупність матеріальних та грошових цінностей (економічних ресурсів) підприємства, що знаходяться у постійному кругообігу, змінюють свою матеріальну форму протягом одного операційного циклу та в повному обсязі переносять свою вартість на товари, що реалізує підприємство. На думку А. М. Поддєрьогіна, оборотний капітал – це засоби, що були авансовані в оборотні виробничі

фонди й у фонди обігу для забезпечення безперервного виробництва, продажу продукції та одержання прибутку [28].

Н.Л. Марусяк, на підставі дослідження літературних джерел, відзначає, що первісною формою оборотного капіталу є грошова форма, що вкладається у виробничі запаси, переходячи із сфери обігу в сферу виробництва. На думку Н.С. Носаня та В.Г. Мартіновича, капітал є основою для створення та розбудови підприємства, в процесі чого забезпечуються інтереси суспільства, засновників та робітників компанії [24].

Ф.В. Горбонос підкреслює, що оборотні виробничі активи обслуговують сферу виробництва, споживаються в одному виробничому циклі та їх вартість повністю переноситься на вартість виготовленої продукції. Вони представляють собою мінімально необхідні для виконання виробничої програми запаси сировини, основних матеріалів, покупних напівфабрикатів, допоміжних матеріалів, палива, запасних частин для ремонту, малоцінних і швидкозношуваних найбільш предметів, а також незавершеного виробництва.

Найважливіша властивість оборотного капіталу – це процес його обігу з метою одержання прибутку. При дослідженні сутності оборотного капіталу необхідно окреслити характерні ознаки, через які виявляються особливості цієї економічної категорії.

Марусяк Н.Л., аналізуючи рух та форми залучення оборотного капіталу в діяльність компанії, дійшов висновку про доцільність класифікації оборотного капіталу за наступними ознаками:

1. За функціональним призначенням – оборотний капітал у сфері виробництва, обігу, інвестицій.
2. За ступенем ліквідності оборотний капітал може бути представлений високоліквідними, середньоліквідними та низьколіквідними активами.
3. За рівнем фінансового ризику оборотний капітал утворює групи високоризикових, середньоризикових та низькоризикових оборотних активів.

4. За ступенем варіювання у технологічному процесі розрізняють постійний та змінний оборотний капітал [8].

Завдяки такій класифікації оборотного капіталу за різними ознаками стає можливим більш повно охарактеризувати його економічну сутність та принципи утворення і задіяння у ринковій економіці.

Структура оборотного капіталу обумовлена його переходом з однієї речової форми в іншу у процесі виробництва та обігу. На етапі виробництва ресурси перетворюються на продукцію, роботи або послуги. Підсумком цього етапу є перехід оборотного капіталу з виробничої форми в товарну. На етапі реалізації оборотний капітал з товарної форми знову перетворюється на грошову. При цьому розміри первинної (інвестованої) суми грошей і виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) є різними. Різниця пояснюється отриманням фінансового результату (прибутку або збитку) від операційної діяльності.

Отже, структурні елементи оборотного капіталу є складовими безперервного потоку господарських операцій. Закуповуючи сировину та матеріали, компанія збільшує виробничі запаси і кредиторську заборгованість; виробництво продукції збільшує запаси готової продукції; продаж товарів тягне за собою збільшення дебіторської заборгованості і грошових коштів в готівковій чи безготівковій формі. Багаторазове повторення даного циклу операцій являє собою процес кругообігу оборотного капіталу. Закінчивши одне коло обігу, оборотний капітал надходить в новий. Постійний рух оборотного капіталу є невід'ємною складовою відтворення суспільних благ, запорукою безперебійного процесу виробництва та обігу. Функціонування оборотного капіталу у відтворювальному процесі обумовлює необхідність поділу його на складові частини. Для цілей фінансового менеджменту прийнято виокремлювати оборотний капітал, що перебуває у формі запасів, дебіторської заборгованості і грошових коштів.

В своїх дослідження ряд авторів пропонують різні підходи до визначення ролі та функцій оборотного капіталу в роботі підприємства. Бланк І.А. характеризує оборотний капітал двома функціями: виробнича і платіжно-розрахункова [9]. На думку І.П. Косаревої [19] оборотний капітал виконує наступні функції: стартова, гарантійна, захисна та функція регулювання. Розглянемо їх докладніше.

Так, стартова функція виступає початком господарської діяльності підприємства і не може бути реалізована без залучення оборотного капіталу. Очевидно, що маючи в розпорядженні лише основні фонди, але при відсутності оборотного капіталу важко уявити можливість розпочати господарську діяльність.

Гарантійна функція реалізується через здатність оборотного капіталу виступити гарантом ефективної діяльності підприємства та предметом аналізу кредиторів підприємства.

Виробнича функція характерна тільки для промислових компаній; вона забезпечує стабільність процесу виробництва, який при цьому супроводжується постійним формуванням на підприємстві запасів сировини та інших матеріальних ресурсів, необхідних для дотримання технологічних процесів виготовлення продукції.

Платіжно-розрахункова функція оборотних коштів передусім впливає на стан тієї частини активів, яка вилучена до сфери обігу, впливає безпосередньо на стан розрахунків і в цілому на грошовий обіг. Як свідчить вітчизняний досвід, в умовах розвитку ринкових відносин від платіжно-розрахункової дисципліни, своєчасності і повноти платежів, і, відповідно, прояву зазначеної функції оборотного капіталу залежить загальна платоспроможність підприємства.

Функція забезпечення безперервності економічного процесу забезпечується авансуванням вартості в грошовій формі і її подальшим рухом через зміну функціональних форм. При цьому перехід вартості, що

вивільнилася з закінченням одного кругообігу, в інший кругообіг визначається здатністю грошової форми вартості бути знову авансованою.

Захисна функція обумовлена тим, що в разі виникнення збитків компанія зможе забезпечити свою платоспроможність за рахунок в першу чергу оборотного капіталу та створених у його складі резервів.

Функція економічного стимулювання реалізації товарів полягає в економічному впливі оборотного капіталу на ринковий процес і створенні потреби в продажу продукції або товарів компанії задля подальшого переходу вартості у грошову та виробничу форму. Цей вплив оборотного капіталу на торговельно-комерційний процес і його ефективність полягають не тільки в наявності у підприємства оборотного капіталу, але й в тому, яким чином цей оборотний капітал організований.

Функція регулювання трактується як рівень довіри до компанії з боку діючих та потенційних кредиторів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Визначення ступеню довіри неможливе без врахування розміру, структури та показників ефективності оборотного капіталу.

Функції оборотного капіталу виявляються одночасно. При цьому варто зазначити, що функція забезпечення безперервності обігу виступає тільки як абстрактна можливість забезпечення безперервності реалізації товарів, а за конкретну реалізацію цієї можливості відповідає функція економічного стимулювання реалізації товарів. Між функціями оборотного капіталу існує і зворотна залежність. Економічне стимулювання реалізації товарів повинне бути спрямоване на забезпечення безупинного процесу кругообігу вартості.

Функціонування оборотних коштів починається з моменту їх формування та розміщення. Структура розміщення оборотного капіталу не є сталою, а, навпаки, має суттєву варіативність як між галузями, так і між підприємствами однієї галузі. Визначальними чинниками, що впливають на структуру розміщення є вид господарської діяльності, обсяг виробництва, рівень технології та організації виробництва, тривалість операційного циклу, система постачання необхідних товарно-матеріальних цінностей і реалізації

продукції та ін. Питання вибору найбільш раціональної структури розміщення оборотного капіталу є важливою складовою управління ним.

1.2 Управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами – складові фінансового менеджменту

Для того, щоб управлінські рішення були ефективними, вони мають відповідати головній меті управління підприємством – максимізації прибутку та ринкової вартості компанії. Досягнення цієї мети забезпечується через задіяння повного комплексу функцій фінансового управління. В контексті управління оборотним капіталом цими функціями виступають наступні:

1. Управління активами – це виявлення реальної потреби в окремих видах активів виходячи з запланованих обсягів операційної діяльності підприємства та визначення їх суми загалом, оптимізація структури активів з позицій ефективності їх функціонування, забезпечення ліквідності окремих видів оборотних активів та прискорення циклу їх обігу.

2. Управління капіталом уявляє з себе систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з оптимальним формуванням капіталу з різних джерел, а також забезпеченням ефективного його використання у різних видах господарської діяльності.

Управління активами, в свою чергу, складається з управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Розглянемо ці функції окремо.

Управління запасами є невід'ємною частиною фінансового менеджменту підприємства. Оптимізація запасів дозволяє скоротити операційний цикл, зменшити витрати, та зрештою покращити показники прибутковості компанії.

Згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9, запаси – це активи, які:

- утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [1].

Загальноприйнятим показником, який використовується для моніторингу рівня запасів, є число днів, яке займає їх перетворення у грошову форму. Метою ефективного управління запасами є мінімізація цього числа.

Запаси є неминучим атрибутом виробничого підприємства. Вони можуть бути у формі сировини, запчастин, незавершеного виробництва, готової продукції. Компанії необхідно зберігати запаси з багатьох причин: як буфер для мінімізації ризиків пов'язаних з поставками, для стабілізації виробництва, для готовності до непередбачуваного попиту тощо. Але мета полягає в тому, щоб мінімізувати рівень запасів, тому що вони не тільки «заморожують» кошти підприємства, але й тягнуть за собою інші витрати та ризики, такі як: витрати на зберігання, моральний та матеріальний знос, ризики пошкодження та крадіжки.

Перш за все необхідно розібратися зі структурою запасів. Профіль запасів узагальнено на рисунку 1.1. На горизонтальній вісі показано час, а на вертикальній вісі – рівень запасів.

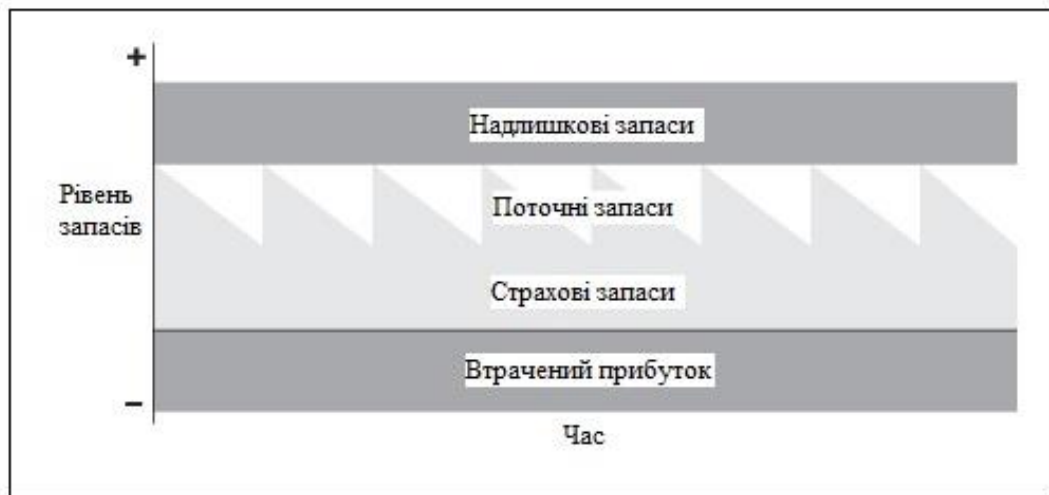


Рис. 1.1 Профіль запасів підприємства

На малюнку бачимо 4 окремі області:

1. Поточні запаси – зубчастий графік в центрі діаграми. Точки, де він досягає максимуму, представляють надходження запасів, а потім використання, що спричиняє повільне зниження запасів протягом наступних днів або тижнів. Коли рівень запасів низький, відбувається перезамовлення, і кількість запасів повертається до піку.

2. Страхові запаси. Це буферний запас, який забезпечує продовження виробництва і продажів в умовах невизначеності попиту та пропозиції. Рівень невизначеності визначає обсяг страхових запасів, який необхідно зберігати.

3. Втрачений прибуток. Коли запаси закінчуються, ця область представляє продажі, які могли бути отримані. Хоча конкретні невиконані замовлення можна ідентифікувати та виміряти, вплив на довгострокову поведінку клієнтів є більш важливим, оскільки незадоволення може призвести до втрати клієнта назавжди.

4. Надлишкові запаси. Непотрібне зберігання запасів, яке марнує ресурси та збільшує ризики.

Оптимізація рівня запасів була предметом дослідження фінансового менеджменту протягом десятиліть. Однією з перших моделей оптимізації

запасів була модель EOQ (Economical Order Quantity). Вона визначає такий обсяг замовлення, який мінімізує загальні витрати на зберігання та витрати на замовлення. Ця модель тривалий час дуже широко застосовувалася торговими та виробничими підприємствами, але зараз вважається недостатньо гнучкою [60]. Сучасні науковці розглядають оптимізацію запасів як поєднання якісного прогнозування попиту та підвищення надійності постачань [56]. Математичні моделі планування запасів показують, що надійність постачальника має найбільший вплив на страхові запаси. Але розглянемо ці два фактори по черзі.

Прогнозування попиту – це процес прогнозування майбутніх середніх продажів на основі вибірок історичних даних і аналізу ринку. Будь-який прогноз, швидше за все, буде помилковим, тому слід зосередитися на розумінні діапазону потенційних помилок прогнозу та рівня страхових запасів, який задовольнить піковий попит. Важливим додатковим показником є зміщення прогнозу. Це загальна сума заниження або завищення прогнозів за певний період часу. Якщо, наприклад, персонал постійно завищує обсяги продажів, то буде негативне зміщення прогнозу, що призведе до надлишку запасів, і навпаки. Хороший процес прогнозування попиту передбачає збір інформації якомога далі в ланцюжку постачання. Існує безліч математичних моделей для прогнозування майбутнього попиту. Найпоширенішими базовими методами прогнозування є: просте середнє, ковзне середнє, експоненціальне згладжування, адаптивне згладжування.

Фактори надійності постачальника охоплюють як час реакції, так і якість поставок. Чим менше надійність постачальника, тим більше страхових запасів повинні мати його клієнти. Змінивши постачальника або підвищивши надійність існуючого постачальника, компанія може знизити рівень страхових запасів.

У структуруванні ланцюжка поставок важливо знаходити баланс між швидкістю реагування постачальника та надійністю. Для цього компанія

повинна визначитися, якою має бути поставка по кожній номенклатурі – гнучкою чи економічною.

Гнучкі поставки необхідні, коли головною метою є дохід і зростання. Це поставки, у яких спостерігається висока волатильність попиту, і швидкість реагування на його збільшення має вирішальне значення. Прикладом може служити модний одяг, попит на який непередбачуваний. Роздрібні продавці повинні мати можливість швидко поповнювати запаси, якщо товар популярний, але вони не захочуть утримувати великі запаси, якщо попит низький. Гнучкість поставок зазвичай означає, що товари потрібно виробляти поблизу точки продажу.

Економічні поставки необхідні, коли основною метою є зниження витрат. Це сфери, де попит є передбачуваним, і в центрі уваги можуть бути недорогі постачальники. Прикладом є звичайний одяг, такий як нижня білизна, де роздрібні продавці можуть планувати обсяги з достатньою точністю, а запаси не застарівають. Оскільки обсяги передбачувані, повільне та тривале транспортування не є проблемою.

По мірі зростання виробничого бізнесу компанія може розвивати дедалі складніший портфель товарів, моделей, компонентів, запчастин і вузлів. Кількість окремих товарних одиниць або складських одиниць (SKU) визначає діапазон запасів, що зберігаються. Для цього випадку існують різноманітні методи оптимізації запасів.

Першим етапом зменшення обсягу окремих товарно-матеріальних цінностей є спрощення номенклатури продукції та комплектуючих. Наприклад:

- обмеження кількості варіантів, таких як розміри, кольори, аромати чи формати продуктів;
- стандартизація компонентів, де продукти мають спільні частини – багато виробників автомобілів використовують цей підхід; наприклад, Форд і Фольксваген широко використовують універсальні деталі при виробництві різних моделей;

- концентрація поставок, щоб зменшити страхові запаси та зробити поставки більш економічними.

Оптимізація запасів також може бути проведена шляхом розведення попиту та пропозиції, для чого існує цілий ряд моделей постачання. Кожна модель визначає момент, коли компоненти збираються в готовий продукт, зобов'язуючи виробника використовувати певний варіант свого продуктового портфолію. Наприклад, виробник автомобілів, який виготовляє автомобілі перед отриманням замовлення клієнта, повинен попередньо вибрати такі атрибути, як колір фарби та тканина салону. Якщо комбінація виявиться непопулярною, варіант залишиться в запасах надовго. Однак, якщо автомобіль пофарбовано та оздоблено після отримання замовлення, не потрібно буде його зберігати у запасах, а покупцям можна запропонувати набагато більше варіантів кольорів.

Управління дебіторською заборгованістю – це система принципів та методів розробки й реалізації управлінських рішень щодо мінімізації розміру та строків інкасації дебіторської заборгованості в контексті досягнення двох взаємопов'язаних цілей:

1) на корпоративному рівні (з позиції маркетингу) – забезпечення зростання ринкової вартості підприємства шляхом зростання обсягу реалізації продукції за рахунок зменшення її собівартості та цін реалізації, надання більш сприятливих умов покупцям, зростання конкурентоспроможності продукції підприємства;

2) на функціональному рівні (з позиції фінансового менеджменту) – забезпечення контролю за фінансовими потоками підприємства шляхом оптимізації обсягів та покращення якісних параметрів формування дебіторської заборгованості, забезпечення її своєчасного погашення з мінімальними втратами активів (капіталу) підприємства.

Розмір дебіторської заборгованості залежить від багатьох факторів, зокрема економічної ситуації в Україні, кількості покупців та їх платоспроможності, обсягу реалізованої продукції та інших факторів.

На першому етапі управління дебіторською заборгованістю підприємства оцінюється рівень дебіторської заборгованості та його динаміка у попередньому періоді, ефективність від інвестування грошових коштів у дебіторську заборгованість.

На другому етапі управління дебіторською заборгованістю формуються принципи кредитної та авансової політики, які характеризують умови реалізації продукції в кредит (надання відстрочок платежу покупцям продукції) і спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. У процесі формування принципів кредитної політики вирішуються два основних завдання:

1. Визначаються форми реалізації продукції в кредит – товарний (комерційний) чи споживчий кредит, здійснюється вибір форм реалізації продукції в кредит, що залежить від галузевих особливостей і характеру реалізованої продукції.

2. Вибирається тип кредитної політики підприємства відносно його покупців з позиції співвідношення рівня доходності та ризику кредитної діяльності підприємства. Корисним є такий інструмент як кредитний ліміт – максимальна сума, на яку може бути реалізована продукція без попередньої оплати. Зазвичай сума спочатку буде низькою та збільшуватиметься з хорошим досвідом оплати. Ця процедура не гарантує оплату, але зазвичай вона запобігає угодам із клієнтами високого ризику.

На третьому етапі управління дебіторською заборгованістю підприємства визначається обсяг інвестицій у дебіторську заборгованість. Розрахунки проводяться за такою формулою:

$$I_{ДЗ} = \frac{OP_K \times ЧC_{OP} \times (ВП_{СП} + ПП_{СП})}{360}, \quad (1.1)$$

де: $I_{ДЗ}$ – обсяг інвестицій у дебіторську заборгованість;

OP_K – плановий обсяг реалізації продукції на умовах відстрочки

платежу (в кредит);

$Ч_{СОР}$ – частка собівартості в обсязі реалізації продукції;

$ВП_{СП}$ – середній період надання відстрочки платежу;

$ПП_{СП}$ – середній період прострочення платежу.

На четвертому етапі управління дебіторською заборгованістю підприємства формується система кредитних умов відвантаження готової продукції покупцям. До складу таких кредитних умов належать:

1. Строк надання кредиту (кредитний період) характеризує період, на який покупцеві надається відстрочка платежу за реалізовану продукцію.

2. Розмір надання кредиту (кредитний ліміт) – максимальна сума боргу загалом та на одного покупця.

3. Вартість надання кредиту визначається нормою процентної ставки за надання кредиту.

4. Форми забезпечення повернення кредиту (застава, страхування, оформлення забезпеченим векселем тощо).

5. Система штрафних санкцій за прострочення виконання зобов'язань покупцями повинна повністю відшкодувати усі фінансові втрати підприємства-кредитора (втрату доходу, інфляційні втрати тощо).

На п'ятому етапі здійснюється оцінка кредитоспроможності покупців. Кредитоспроможність покупця характеризується системою умов, які визначають його спроможність залучати кредит у різних формах і у повному обсязі в зазначені терміни виконувати усі зобов'язання за ним. Для перевірки кредитоспроможності можна звернутися до спеціалізованої агенції. Перевірка кредитоспроможності, виконана однією з кредитних агенцій, включає такі сфери уваги, як: підтвердження стійкого та прибуткового бізнесу; кредитне плече менше 50%; оцінка історії платежів; чиста вартість активів, доступних до продажу; відносна ефективність бізнесу порівняно з іншими підприємствами в його галузевому секторі тощо. З цієї інформації агентство сформує своє бачення фінансової стійкості, ризику та максимального кредитного ліміту.

На шостому етапі розробляють напрями управління інкасацією дебіторської заборгованості, що передбачають розробку та реалізацію заходів щодо погашення дебіторської заборгованості, за якою терміни сплати є простроченими. За сплатою прострочених рахунків-фактур слід суворо стежити. Необхідно встановити деякі правила, наприклад, такі: якщо рахунок-фактура старше 60 днів (прострочена оплата), подальші продажі повинні бути призупинені до погашення заборгованості; повідомлення про примусове виконання мають розпочатися через 90 днів, а судові процедури щодо повернення готівки – через 120 днів. Дисциплінований підхід, який розуміють клієнти, допомагає зосередити увагу на проблемі та заохочує платити раніше. Своєчасне отримання готівки є одним із найважливіших засобів контролю для будь-якого бізнесу. Цей процес може не сподобатися клієнтам, але його слід збалансувати з ризиком безнадійної заборгованості. Звичайно, є хороші і погані клієнти. Погані клієнти - це ті, які вимагають значної уваги та не платять за рахунками. Бізнес може бути більш успішним, якщо вирішить не мати з ними справи і зосередиться на хороших клієнтах, яких легко обслуговувати та вчасно оплачувати рахунки.

Для погашення дебіторської заборгованості компанія може скористатися факторинговими послугами. Факторинг – це фінансова операція, яка полягає у переуступленні банку або факторинговій компанії права на отримання грошових коштів за платіжними документами за поставлену продукцію. За здійснення такої операції банк або факторингова компанія отримує комісійну винагороду, яка визначається у процентах до суми платежу. Ціна рефінансування за допомогою факторингових послуг включає комісійну винагороду та проценту ставку за використання кредитних ресурсів.

На сьомому етапі управління дебіторською заборгованістю розробляються ефективні системи контролю за її рухом і своєчасною інкасацією. Для портфеля дебіторської заборгованості підприємства застосовується “Система ABC”. До категорії “А” належать найбільш значні

та сумнівні види дебіторської заборгованості; до категорії “В” – кредити середніх розмірів; до категорії “С” – решту видів дебіторської заборгованості, яка суттєво не впливає на результати фінансової діяльності підприємства. Необхідно мати процедури, щоб запобігти перевищенню клієнтом ліміту. Це досягається ретельним моніторингом рахунку та призупиненням додаткових продажів, доки заборгованість не буде погашено.

Управління грошовими коштами є важливою складовою загального управління оборотними активами підприємства. Об’єктами фінансового управління є грошові кошти в національній та іноземній валюті, їх резерви у формі поточних фінансових інвестицій.

Процес управління полягає у визначенні оптимального залишку грошових активів з метою забезпечення постійної платоспроможності підприємства та здійсненні ефективних короткострокових фінансових вкладень. Зазначена мета досягається у три етапи управління грошовими активами.

На першому етапі управління грошовими активами здійснюється їх аналіз. Визначається ступінь участі грошових активів в оборотних активах підприємства, середній період обороту і кількість оборотів грошових активів, рівень вивільнення залишку грошових активів у короткострокові фінансові вкладення та рентабельність короткострокових фінансових вкладень.

На другому етапі управління визначається оптимальний залишок грошових активів підприємства. У міжнародній практиці фінансового менеджменту для визначення оптимального розміру залишку грошових активів застосовуються моделі Баумоля та Міллера-Орра.

Відповідно до моделі Баумоля поповнення грошових коштів за допомогою конвертації високоліквідних цінних паперів потрібно здійснювати тоді, коли повністю використано запаси грошових коштів. Відповідно мінімальний залишок грошових коштів дорівнює нулю, а оптимальний залишок є одночасно максимальним і визначається за формулою:

$$OMZ_{ГК} = \sqrt{\frac{2 \times B_{ГК} \times ПО_{ПЛ}}{CA_{КФВ}}}, \quad (1.2)$$

де $OMZ_{ГК}$ – оптимальний (максимальний) залишок грошових коштів підприємства;

$B_{ГК}$ – витрати грошових коштів на конвертацію короткострокових фінансових вкладень підприємства в розрахунку на одну операцію;

$ПО_{ПЛ}$ – плановий платіжний оборот підприємства;

$CA_{КФВ}$ – середня процентна ставка за короткостроковими фінансовими вкладеннями.

Графічне зображення моделі Баумоля подано на рисунку 1.2.

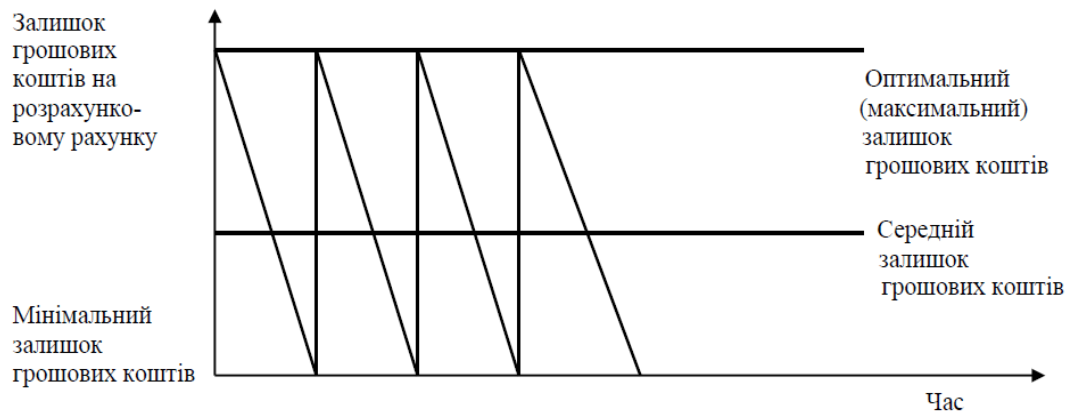


Рис. 1.2. Модель Баумоля

Середній залишок грошових коштів розраховується за формулою:

$$CЗ_{ГК} = \frac{OMZ_{ГК}}{2}, \quad (1.3)$$

де $CЗ_{ГК}$ – середній залишок грошових коштів підприємства.

Модель Міллера-Орра є більш складнішим алгоритмом розрахунку оптимального розміру залишку грошових активів, який використовують у

випадку неможливого передбачення щоденного прибуття і вибуття грошових коштів.

Вихідні дані цієї моделі передбачають визначення мінімального залишку грошових коштів (нижній поріг), оптимальний залишок грошових коштів (точку поповнення) і максимальний залишок грошових коштів (верхній поріг). Нижній поріг формування залишку грошових коштів визначається на рівні мінімального їх залишку, а верхній – на рівні трьохкратного розміру мінімального залишку (див. рис. 1.3).

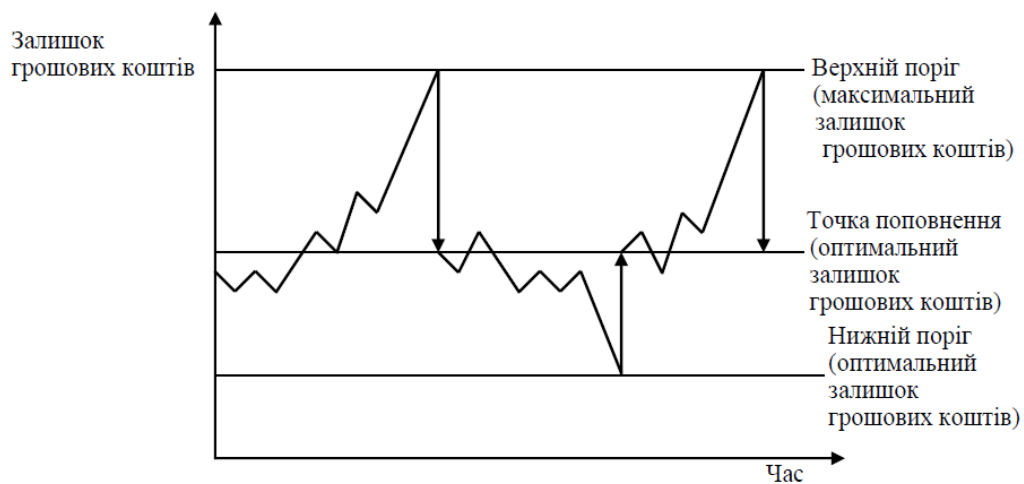


Рис. 1.3. Модель Міллера-Орра

Алгоритм моделі Міллера-Орра охоплює такі складові:

1. Визначення мінімального залишку грошових коштів (нижній поріг) на рівні мінімальних виробничих потреб з урахуванням вимог обслуговуючого банку до мінімального залишку на розрахункових рахунках.
2. Оцінювання дисперсії грошових потоків на основі аналізу їх щоденних коливань.
3. Розрахунок розміру процентної ставки та конвертаційних витрат на одну операцію.
4. Визначення діапазону коливань залишку грошових коштів між верхнім і нижнім порогами за такою формулою:

$$ДКЗ_{В/Н} = 3 \times \sqrt[3]{\frac{3 \times В_{ГК} \times Д_{ГП}}{4 \times СП_{Д}}}, \quad (1.4)$$

де ДКЗ_{В/Н} – діапазон коливань залишку грошових коштів між верхнім і нижнім порогами;

В_{ГК} – витрати грошових коштів на конвертацію короткострокових фінансових вкладень підприємства у розрахунку на одну операцію;

Д_{ГП} – дисперсія грошових потоків;

СП_Д – ставка процента у розрахунку на один день.

5. Визначення максимального залишку грошових коштів (верхнього порогу) за формулою:

$$МаксЗ_{ГК} = МінЗ_{ГК} + ДКЗ_{В/Н}, \quad (1.5)$$

де МаксЗ_{ГК} – максимальний залишок грошових коштів (верхній поріг);

МінЗ_{ГК} – мінімальний залишок грошових коштів (нижній поріг);

ДКЗ_{В/Н} – діапазон коливань залишку грошових коштів між верхнім і нижнім порогами.

6. Розрахунок оптимального розміру залишку грошових коштів (точки поповнення) за формулою:

$$ОРЗ_{ГК} = МінЗ_{ГК} + \frac{ДКЗ_{В/Н}}{3}, \quad (1.6)$$

де ОРЗ_{ГК} – оптимальний розмір залишку грошових коштів (точка поповнення).

На третьому етапі управління грошовими потоками визначається рентабельність використання грошових коштів підприємства. Основними напрямками підвищення ефективності використання коштів є інвестування у високоліквідні фінансові інструменти, мінімізація сукупних витрат на

утримання грошових активів і зворотну конвертацію короткострокових фінансових вкладень у готівкові засоби платежу.

Важливою частиною управління оборотним капіталом є визначення тривалості операційного циклу – інтервалу часу з моменту придбання виробничих ресурсів до моменту надходження грошових коштів за реалізований товар. На тривалість циклу впливають:

- період кредитування підприємства постачальниками;
- період знаходження сировини і матеріалів в запасах;
- період виробництва і зберігання готової продукції на складі.

Менеджмент компанії повинен постійно слідкувати за тривалістю операційного циклу та усього виробничо-комерційного циклу підприємства, щоб вчасно виявляти та вживати заходів для вирішення можливих проблем в ланцюзі фізичного руху матеріальних ресурсів та грошових коштів.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що мистецтво управління оборотними активами полягає у забезпеченні найкращого компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективністю роботи компанії (рентабельністю).

1.3 Фінансування оборотних активів як елемент системи управління оборотним капіталом

Політика управління фінансуванням оборотних активів передбачає вибір відповідного обсягу і структури джерел їх фінансування та визначення оптимального співвідношення між рівнем ефективності використання капіталу та рівнем ризику фінансової стійкості й платоспроможності підприємства.

Ця політика включає такі складові:

- 1) диференціація складу поточних активів з врахуванням особливостей їх фінансування;
- 2) визначення джерел фінансування поточних активів;
- 3) складання балансу фінансування активів підприємства при використанні різних стратегій.

Провідну роль у складі джерел формування призначені відігравати власні кошти. Вони повинні забезпечувати майнову і оперативну самостійність підприємства, яка є необхідною для рентабельності підприємницької діяльності. Першочергово при створенні підприємства оборотні активи формуються за рахунок його статутного фонду (капіталу). Надалі джерелом поповнення оборотних активів може бути чистий прибуток підприємства, що виникає внаслідок реалізації продукції.

По мірі зростання масштабів діяльності компанії потреба в оборотних активах зростає, що також потребує відповідного збільшення фінансування оборотних активів. В такому разі може бути прийняте рішення про залучення позикового капіталу. Позикові кошти часто використовуються більш ефективно, ніж власні, тому що здійснюють більш швидкий кругообіг, мають цільове призначення, видаються на обумовлений термін та супроводжуються стягненням відсотку. Визначення оптимального балансу між власними та позиковими коштами є однією з головних складових політики фінансування оборотних активів.

Ефективність реалізації політики фінансування оборотних активів підприємства визначається обґрунтованістю його стратегії й тактики. Стратегію фінансування оборотних активів розробляють на основі орієнтирів стратегічного фінансового менеджменту підприємства й відповідно до основних аспектів управління оборотними активами формують фінансову політику, що дає змогу вирішувати конкретні завдання та приймати ефективні управлінські рішення з відповідних напрямків фінансування оборотних активів підприємства.

Стратегія фінансування оборотних активів передбачає розмежування їх на постійну та змінну частини, оскільки обсяг оборотних активів зазнає щомісячних змін. У випадку високого обсягу товарообороту підприємство має значні товарно-матеріальні запаси, дебіторську заборгованість і грошові кошти на рахунках. Зниження попиту на продукцію призводить до зменшення рівня запасів. Таким чином, керівники підприємства визначають щорічні очікувані мінімальні та максимальні обсяги поточних активів. Мінімальний рівень стосується постійної частини поточних активів, а різниця між мінімальним та максимальним рівнями визначається як змінна (сезонна) складова. Фінансування оборотних активів можна розділити на дві основні частини:

1. Сума постійного фінансування покриває необоротні активи та мінімальний рівень оборотних активів.

2. Сума змінного фінансування покриває оборотні активи за винятком мінімального рівня оборотних активів.

Частина оборотних (поточних) активів, яка профінансована за рахунок довгострокового позикового капіталу і власних коштів, називається чистим робочим (оборотним) капіталом (ЧРК). Його розмір визначається за формулою:

$$ЧРК = ОА - ПЗ, \quad (1.7)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

В теорії та практиці фінансового менеджменту виділяють чотири стратегії фінансування оборотних активів:

1. Ідеальна стратегія, відповідно до якої поточні активи фінансуються за рахунок поточних зобов'язань, а необоротні активи – власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

2. Агресивна стратегія полягає у фінансуванні необоротних активів і незначного розміру постійної частини поточних активів за рахунок власного капіталу і довгострокових позик. Змінна частина поточних активів повністю покривається за рахунок короткострокової заборгованості. Для цієї стратегії характерний високий ступінь ризику. Її може собі дозволити лише той бізнес, який має стабільну фінансову позицію та може швидко отримати короткострокові кредити. Більше того, агресивна стратегія дозволяє проводити операційну діяльність з мінімальним використанням власного капіталу і, відповідно, забезпечувати високий рівень його рентабельності.

3. Консервативна стратегія спрямована на забезпечення фінансування оборотних і необоротних активів шляхом використання довгострокових джерел. Власні кошти використовуються для фінансування необоротних активів, тоді як довгостроковий позиковий капітал використовується для поточних активів. Короткострокові позики виступають лише як мінімальне джерело фінансування, покриваючи близько половини змінної частини поточних активів. Зазвичай консервативна стратегія застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства за умов наявності достатнього капіталу власників і можливості отримання довгострокових кредитів для інвестиційного фінансування. Однак вона призводить до збільшення витрат власного капіталу на фінансування поточних активів, що може зменшити їхню рентабельність.

4. Поміrkована (компромісна) стратегія вважається найбільш реальною та практичною для застосування, але іноді може призводити до надмірного накопичення оборотних активів, що може знизити їхню прибутковість в окремі періоди. В цьому варіанті необоротні активи, а також постійна частина і близько половини змінної частини поточних активів фінансуються за рахунок довгострокових джерел. Решта поточних активів забезпечується короткостроковими позиками.

Тактичні рішення щодо фінансування оборотних активів пов'язані з оптимізацією величини оборотних активів і полягають у виборі відповідної

політики управління ними. Дослідники виділяють обмежуючу та гнучку тактики вибору обсягу оборотних активів.

Обмежуюча тактика спрямована на формування оборотних активів у розмірі, що відповідає їх мінімально можливому рівню. Відповідно на підприємстві не створюють додаткові резерви та дотримуються суворої дисципліни розрахунків з постачальниками. Перевагою такої тактики є зменшення витрат на обслуговування оборотних активів та мінімізація ризику втрат при їх використанні. Недоліками – обмежені можливості підприємства у збільшенні прибутків за рахунок розширення підприємницької діяльності..

Гнучка тактика спрямована на забезпечення такого співвідношення між поточними активами і обсягом реалізації, за якого підприємство збільшує обсяги виробничої діяльності при відповідних коливаннях кон'юнктури ринку, стимулюючи величину продажів за рахунок надання відстрочення платежів. Позитивним моментом гнучкої тактики фінансування активів є збільшення ліквідності підприємства та обсягів діяльності. Недоліком цієї тактики є збільшення витрати на фінансування оборотних активів, що потребує досягнення компромісу між витратами і економічною вигодою від збільшення оборотних активів.

2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ТД-МД»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарського стану ТОВ «ТД-МД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТД-МД» було створено 2020 року. Основний вид діяльності за КВЕД – 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Значну частину товарного асортименту компанії складають господарчі та побутові товари (швабри, прасувальні дошки, сушарки для білизни та інше). Постачальниками товару є вітчизняні та іноземні компанії-виробники. Товар реалізується широкій мережі покупців – підприємств роздрібною торгівлі.

Повномасштабне вторгнення агресора 2022 року суттєво вплинуло на діяльність компанії – зменшились обсяги закупівель та реалізації, скоротився обсяг ринку. Тим не менше, разом з усією країною, підприємство продовжує активну діяльність та прагне відновити попередні обсяги. В цих умовах надзвичайно важливо зосередитися на підвищенні фінансової та господарської ефективності.

Проведемо аналіз господарсько-фінансового стану підприємства. Почнемо з аналізу структури та динаміки активів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз структури та динаміки активів

№	Показники	2021		2022		Абсолютна зміна, тис. грн	Відносна зміна, %
		Значення, тис. грн	Частка, %	Значення, тис. грн	Частка, %		
1	Необоротні активи	276,0	1,0	665,1	2,4	389,1	141
2	Запаси	14 594,8	51,6	11 080,1	39,4	-3 514,7	-24
3	Дебіторська заборгованість	12 331,7	43,6	14 417,6	51,3	2 085,9	17
4	Гроші та їх еквіваленти	766,2	2,7	1 823,0	6,5	1 056,8	138

5	Інші активи	312,9	1,1	109,5	0,4	-203,4	-65
6	Всього активів	28 281,6	100,0	28 095,3	100,0	-186,3	-1

Джерело: складено автором на основі додатків А, В

Як видно з таблиці, левову частку активів складають запаси (39,4%) та дебіторська заборгованість (51,3%), що є типовою картиною для торгових підприємств. При цьому запаси мали тенденцію до зменшення (-24%), що можна пояснити прагненням компанії в умовах повномасштабної війни зменшити ризики, адже запаси мають найбільший ризик знищення або втрати та є найменш ліквідним активом.

З тієї ж причини (зменшення ризиків) відбулося збільшення суми грошей (на 138%). Компанія витрачає гроші з обережністю, прагне мати грошову «подушку безпеки».

Частка необоротних активів невелика – 2,4%. Оскільки компанія орендує складські та офісні приміщення, власної нерухомості вона не має. Тому необоротні активи представлені здебільшого складським обладнанням (стелажі, термінали збору даних, інше обладнання). У 2022 році відбулося певне збільшення необоротних активів (+389,1 тис. грн), що було пов'язано з закупкою складського обладнання.

Проаналізуємо структуру та динаміку джерел фінансування (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки джерел фінансування

№	Показники	2021		2022		Абсолютна зміна, тис. грн	Відносна зміна, %
		Значення, тис. грн	Частка, %	Значення, тис. грн	Частка, %		
1	Власний капітал	3 516,0	12,4	3 644,1	13,0	128,1	4
2	Довгострокові зобов'язання	75,4	0,3	29,9	0,1	-45,5	-60
3	Кредиторська заборгованість	15 222,5	53,8	13 790,4	49,1	-1 432,1	-9
4	Інші поточні зобов'язання	9 467,4	33,5	10 630,9	37,8	1 163,5	12

6	Всього джерел фінансування	28 281,3	100,0	28 095,3	100,0	-186,0	-1
---	----------------------------	----------	-------	----------	-------	--------	----

Джерело: складено автором на основі додатків А, В

Серед усіх джерел фінансування власний капітал складає 13%, що є низьким показником. Це означає, що решту фінансування підприємство залучило у формі позикового капіталу. Відповідно, підприємство має не найкращі показники фінансової стійкості (докладніше проаналізуємо їх далі). Тим не менше, частка власного капіталу має тенденцію до повільного зростання.

Серед позикового фінансування найбільшу частку має кредиторська заборгованість (49,1% пасивів). Вона здебільшого складається з заборгованості перед постачальниками (відстрочка платежу) та перед бюджетом (сплата податку на прибуток). У 2022 році зменшилася на 9%.

Інші поточні зобов'язання складають 37,8% пасивів. До цієї групи входять наприклад кошти, залучені за договорами поворотної фінансової допомоги. Як бачимо, у 2022 році відбулося збільшення на 1163,5 тис. грн, тобто підприємство залучило додаткові фінансові ресурси для збільшення платоспроможності.

Довгострокові зобов'язання складають зникаюче малу частку пасивів (0,1%). Це теж доволі типово для торгових підприємств, які рідко запускають довгострокові проекти, що могли б потребувати багаторічного фінансування.

Проаналізуємо майновий стан підприємства та фондівіддачу (таблиця 2.3):

Таблиця 2.3

Аналіз майнового стану підприємства та фондівіддачі

№	Показники	2021	2022	Абсолютна зміна
1	Частка основних засобів в активах, %	0,7	2,4	1,7

2	Коефіцієнт зносу основних засобів,%	3,3	12,2	8,9
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	2,69	-
4	Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах, %	0,0	0,0	0,0
5	Коефіцієнт мобільності активів	101,5	41,2	-60,23
6	Фондовіддача	171,53	33,24	-138,29

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В, Г

Частка основних засобів в активах складає 2,4%, що, як було зазначено вище, є нормальним показником для торгових підприємств. Таке низьке значення цього показника свідчить про те, що компанія покладається на оренду нерухомості та інших основних засобів, натомість фокусується на залученні оборотних активів. Така політика є цілком виправданою для максимізації рентабельності активів.

З тієї ж причини коефіцієнт мобільності активів має дуже високе значення (41,2). Це свідчить про те, що на одиницю необоротних коштів припадає великий обсяг оборотних; потенційна можливість перетворення активів у ліквідні кошти висока.

Коефіцієнт зносу основних засобів впродовж року зріс з 3,3% до 12,2%, навіть не зважаючи на зроблені у цей період покупки нового обладнання. Таке швидке зношення пояснюється тим, що обладнання зазвичай вводиться в експлуатацію з коротким терміном корисного використання (24-60 місяців), тому знос накопичується швидко.

Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2022 році склав 2,69, що свідчить про суттєвий розвиток оснащення підприємства необхідним обладнанням.

Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах склала приблизно 0%. Це говорить про те, що компанія не робить розрахунків на довгострокове фінансування.

Фондовіддача показує, скільки виручки припадає на одиницю основних фондів. Цей показник зменшився з 171,53 до 33,24, що все одно є дуже

великим показником, який свідчить про ефективне використання наявних основних фондів.

Проаналізуємо показники ліквідності компанії (таблиця 2.4):

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності

№	Показники	Нормативне значення	2021		2022		Абсолютна зміна
			Значення	Оцінка	Значення	Оцінка	
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	1,13	В нормі	1,12	В нормі	-0,01
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,2	0,54	Нижче норми	0,67	Близький до норми	0,13
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,03	Значно нижче норми	0,07	Значно нижче норми	0,04
4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1	0,85	Близький до норми	1,09	В нормі	0,24

Джерело: складено автором на основі додатків А, В

У таблиці 2.4 представлені основні показники ліквідності компанії. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Як бачимо, цей показник стабільно знаходиться у нормі. Це досягається завдяки великому розміру оборотних активів, що мають високу ліквідність (гроші, запаси, дебіторська заборгованість).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю короткотермінових боргів. Даний показник є нижче норми (0,8-1,2), але має тенденцію до покращення (зростання впродовж року з 0,54 до 0,67. Це говорить про збільшення частки найбільш ліквідних активів (гроші, дебіторська заборгованість).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Цей показник впродовж року значно покращився (зростання з 0,03 до 0,07), але залишається значно нижче норми (0,2-0,35) через недостатню кількість грошових коштів. Тим не менше, такий результат важко назвати поганим, особливо в умовах війни. Сумнівно, щоб зараз багато українських компаній мали великі «грошові подушки». Тим не менше, певний грошовий резерв підприємство має, і це добре.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості показує здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року. Значення цього співвідношення коливалося від 0,85 до 1,09, що дуже близько до норми (1). Робимо висновок, що підприємство має великі обсяги як дебіторської, так і кредиторської заборгованості та майже оптимальне їх співвідношення.

Проаналізуємо рентабельність компанії (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності

№	Показники	2021	2022	Абсолютна зміна
1	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, %	71,75	35,13	-36,62
2	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	24,86	5,84	-19,03
3	Рентабельність власного капіталу, %	200,07	45,95	-154,12
4	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності, %	29,83	44,79	14,96
5	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	10,34	7,44	-2,90
6	Коефіцієнт реінвестування	1,0	2,2	1,21
7	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	1,0	1,0	0,00
8	Період окупності капіталу, років	8,04	17,08	9,03
9	Період окупності власного капіталу, років	1,00	2,22	1,22

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В, Г

Рентабельність активів показує, скільки прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи. Розрахуємо її двома способами:

а) за валовим прибутком рентабельність зменшилася з 71,75% до 35,13%;

б) за чистим прибутком рентабельність зменшилася з 24,86% до 5,84%.

Таке суттєве зменшення рентабельності активів викликане здебільшого зниженням прибутку (як сукупного, так і чистого) при відносній стабільності розміру активів.

Рентабельність власного капіталу показує, якою є віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Показник зменшився з 200% до 45,95%. Надвелика рентабельність 2021 року пояснюється тим, що за базу було взято середнє арифметичне між власним капіталом на 31.12.2020 (коли його розмір був мізерний) та на 31.12.2021. Також велика рентабельність власного капіталу пояснюється дуже великою часткою позикового капіталу, який відіграє основну роль у фінансуванні підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції показує, скільки прибутку припадає на одиницю виручки. Розрахуємо її двома способами:

а) за валовим прибутком рентабельність збільшилася з 29,83% до 44,79%;

б) за чистим прибутком рентабельність зменшилася з 10,34% до 7,44%.

Така розбіжність між показниками пояснюється тим, що у 2022 році інші операційні витрати (витрати на збут, адміністративні) не зменшилися, а навпаки збільшилися, що в умовах зменшення продажів суттєво вплинуло на чистий прибуток.

Коефіцієнт реінвестування показує, скільки чистого прибутку спрямовано на збільшення власного капіталу. Показник зменшився з 1 до 0,08, що говорить про те, що лиш незначна частка чистого прибутку була спрямована 2022 року на збільшення власного капіталу.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання показує темп збільшення власного капіталу за рахунок чистого прибутку. Показник зменшився з 1 до 0,03, що підтверджує низький рівень реінвестування прибутку.

Період окупності капіталу показує, за який період кошти, що інвестовані в активи, будуть компенсовані чистим прибутком. Показник збільшився з 8,04 до 17,08 років. Період окупності власного капіталу показує, за який період власний капітал буде компенсований чистим прибутком. Показник збільшився з 1 року до 2,22 років. Такі тенденції свідчать про зниження прибутковості компанії та зменшення її привабливості для потенційних інвесторів. Тим не менше, зважаючи на стан війни, сама наявність прибутку є дуже позитивним фактом.

2.2 Управління оборотним капіталом як складова фінансового менеджменту ТОВ «ТД-МД»

Першим кроком до ефективного управління оборотним капіталом є проведення детальної діагностики основних показників функціонування оборотних активів та оцінка стану їх фінансування. Проведення діагностики включає в себе визначення та аналіз показників оборотності, ділової активності та фінансової стійкості.

Проаналізуємо показники оборотності та ділової активності (таблиця 2.6):

Таблиця 2.6

Аналіз показників оборотності та ділової активності

№	Показники	2021	2022	Абсолютна зміна
1	Оборотність активів	1,20	0,79	-0,42
2	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,21	0,81	-0,41

3	Період одного обороту обігових коштів, днів	296	447	151
4	Коефіцієнт оборотності запасів	1,64	1,10	-0,53
5	Період одного обороту запасів, днів	220	327	106,66
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,76	1,53	-1,22
7	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	131	235	104,26
8	Коефіцієнт оборотності готової продукції	2,40	2,23	-0,17
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,57	0,89	-0,68
10	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	230	407	177,13
11	Період операційного циклу, днів	351	562	210,92
12	Період фінансового циклу, днів	121	155	33,79
13	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,67	6,07	-3,61

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В, Г

Оборотність активів (ресурсовіддача) показує, скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції (далі - виручка) на одиницю коштів, інвестованих в активи. Оборотно́ість зменшилася з 1,20 до 0,79, що пояснюється перш за все зменшенням обсягів продажу на фоні війни та спаду ділової активності.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів показує кількість обертів обігових коштів за період. Показник зменшився з 1,21 до 0,81. Пов'язаний показник – період оборту обігових коштів – це середній період від видатку коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію. За 2022 рік він збільшився з 296 до 447 днів. Це дуже поганий результат для торгового підприємства. Він свідчить, що для проходження повного циклу від закупки товару до його продажу та отримання оплати підприємству необхідно 447 днів – більше року.

Показниками ефективності управління запасами є коефіцієнт оборотності запасів (зменшився з 1,64 до 1,10) та період оборту запасів (збільшився з 220 днів до 327). Дуже погані значення показників, тренд негативний.

Коефіцієнт оборотності готової продукції дозволяє дати оцінку ефективності управління запасами саме в аспекті готової продукції. Даний

показник знизився з 2,40 до 2,23, що говорить про незадовільне управління цією групою активів.

Показниками ефективності управління дебіторською заборгованістю є коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (зменшився з 2,76 до 1,53) та період погашення дебіторської заборгованості (зріс зі 131 дня до 235 днів). Також незадовільні показники, які показують, що підприємство витрачає дуже багато часу для того, щоби отримати від покупців сплату за реалізовану продукцію.

Показниками ефективності управління кредиторською заборгованістю є коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (зменшився з 1,57 до 0,89) та період погашення кредиторської заборгованості (збільшився з 230 до 407 днів). Такі значення свідчать про дуже тривалий середній період сплати підприємством короткострокової заборгованості.

Період операційного циклу показує тривалість перетворення придбаних матеріальних ресурсів на грошові кошти. Цей показник зріс з 351 дня до 562 днів. Період фінансового циклу показує загальний період оборту коштів підприємства. Цей показник зріс зі 121 дня до 155 днів. Обидва показники мають незадовільні значення та негативну тенденцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, скільки чистої виручки від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу. Показник зменшився з 9,67 до 6,07, що є негативним трендом.

Невід'ємною складовою управління оборотним капіталом є оптимізація джерел фінансування оборотних активів. З метою оцінки стану фінансування проаналізуємо показники фінансової стійкості компанії (таблиця 2.7):

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості

№	Показники	Норма-тивне значення	2021	2022	Абсолютна зміна

1	Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис. грн		3315,4	3008,9	-306,5
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,1-0,2	0,12	0,11	-0,01
3	Маневреність робочого капіталу		4,40	3,68	-0,72
4	Маневреність власних обігових коштів		0,231	0,606	0,37
5	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами		0,227	0,272	0,04
6	Коефіцієнт покриття запасів		1,22	1,47	0,25
7	Коефіцієнт фінансової незалежності	$\geq 0,5$	0,12	0,13	0,01
8	Коефіцієнт фінансової залежності	2	8,04	7,71	-0,33
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	0,94	0,83	-0,12
10	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,88	0,87	-0,01
11	Коефіцієнт фінансування	> 1	0,14	0,15	0,01
12	Коефіцієнт фінансового левериджу	$< 0,25$	0,02	0,01	-0,01
13	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85-0,90	0,13	0,13	0,00

Джерело: складено автором на основі додатків А, В

Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал) – це оборотні активи, які фінансуються за розрахунків власного капіталу і довгострокових зобов'язань. Їх наявність означає не лише здатність платити поточні борги, а й можливість розширяти діяльність. Як бачимо, розмір власних обігових коштів підприємства за 2022 рік зменшився на 306,5 тис. грн або 9,2%. Це відбулося через залучення додаткових позикових коштів та введення нових основних засобів. Тим не менш, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами стабільно знаходиться у межах норми (0,1-0,2).

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу – це частка запасів у власних обігових коштах; обмежує свободу маневру власними коштами. Цей показник за рік зменшився з 4,4 до 3,68, що є позитивною тенденцією та впливає на прискорення оборотності обігових коштів.

Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів – це частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах. За 2022 рік показник зріс більше, ніж у 2 рази – з 0,231 до 0,606. Це позитивна тенденція, що говорить про забезпечення свободи фінансового маневру.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами показує, наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими стабільними джерелами фінансування. Значення показника зросло з 0,227 до 0,272 – позитивний тренд.

Коефіцієнт покриття запасів показує, скільки на одиницю коштів, що вкладені в запаси, припадає у сукупності власних коштів, довго- та короткострокових зобов'язань. Даний показник зріс з 1,22 до 1,47, що також є позитивним трендом.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його незалежність від позикових джерел. Показник мав невелике зростання – з 0,12 до 0,13. Тим не менше, він ще далеко від норми (0,5), що говорить про велику залежність від позикових ресурсів, які значно перевищують власний капітал. З тієї ж причини компанія має дуже великий коефіцієнт фінансової залежності (7,71), що значно перевищує норму (2), хоча є певна тенденція до зменшення цього показника.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власних обігових коштів у власному капіталі. Компанія має нормальні значення цього показника (вище 0,1), хоча динаміка негативна (зменшення з 0,94 до 0,83).

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує, скільки позикового капіталу припадає на одиницю сукупних джерел фінансування. Цей показник дуже високий (0,87) та значно перевищує норму (0,5) через великий обсяг залученого позикового фінансування.

Коефіцієнт фінансування показує забезпеченість заборгованості власними коштами. Низький показник (0,15) говорить про низьку фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. В даному випадку значення цього показника дуже низьке та має тенденцію до зменшення (з 0,02 до 0,01),

тому можемо говорити про незалежність компанії від довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Компанія має стабільно низький показник (0,13 при нормі 0,85-0,9), що говорить про низьку фінансову стійкість.

Ефективна діяльність сучасного торгового підприємства неможлива без грамотного управління запасами – комплексу заходів, спрямованого на забезпечення максимально високого рівня обслуговування покупців при мінімізації поточних витрат, пов'язаних з покупкою та утриманням запасів.

Головним методом, який використовується для аналізу та планування товарних запасів ТОВ «ТД-МД», є метод АВС-аналізу. Це метод вивчення асортименту, в основі якого лежить принцип Парето (20% товарів приносять 80% прибутку, а решта 80% товарів – лише 20%). За допомогою даного аналізу визначається внесок кожного товару в прибуток компанії, за яким товари розподіляються на три категорії:

1) категорія А – пріоритетні товари. 20% товарів, які приносять 80% прибутку. Товари групи А забезпечують основний товарообіг компанії. Тому необхідно забезпечити їх постійну наявність. Загальноприйнята практика – створення для товарів групи А надлишкового запасу;

2) категорія В – звичайні товари. Товари групи В забезпечують вагому частину товарообігу компанії та складають 30% асортименту і 15% продажів. Тому потрібно забезпечити їх постійну наявність та достатній запас на складі;

3) категорія С – товари, які гірше продаються та складають близько 50% від загального асортименту й приносять ~5% прибутку.

АВС-аналіз товарного асортименту проводиться за таким алгоритмом:

- 1) визначення мети аналізу;
- 2) визначення факторів для диференціації товарних позицій;
- 3) формування масиву даних;

- 4) оцінка товарних позицій за виділеними факторами;
- 5) ранжування показників;
- 6) розподіл об'єктів на групи;
- 7) інтерпретація результатів аналізу.

Визначення мети є ключовим етапом АВС-аналізу. Важливо розуміти, що ранжування товарів за категоріями є не самоціллю, а інструментом, який при вмілому використанні допоможе досягти мети. Найчастіше метою дослідження визначається максимізація прибутку компанії.

На другому етапі необхідно визначити фактори, на основі яких відбуватиметься диференціація асортиментних позицій. Чинники визначаються згідно з метою дослідження. Це може бути обсяг продажу за собівартістю, дохід від позиції, чистий прибуток від позиції.

Третім етапом є формування масиву даних для аналізу. У цьому допомагають інформаційні системи, що використовуються компанією. Вони дозволяють сформувати необхідну вибірку даних автоматично.

На четвертому і п'ятому етапах проводиться оцінка вкладу кожної позиції в загальний результат, ранжування позицій у порядку зменшення виділеного фактору, а також розрахунок наростаючого підсумку частки позицій у загальній кількості у відсотках.

Наступним етапом є поділ позицій аналізу на групи. Існують різні методи виділення груп, серед яких емпіричний, метод суми, метод петлі, диференціальний метод, метод багатокутника, метод дотичних. На цьому етапі також використовується програмне забезпечення, яке допомагає правильно виділити та розподілити товари по групах (групи далеко не завжди діляться у пропорції 20%, 30%, 50%).

При виконанні АВС-аналізу найважливіше – правильно інтерпретувати його результати та розробити на їх основі дієві та ефективні управлінські рішення. Такими рішеннями може бути підвищення обсягів закупок товарів групи А, створення їх страхових запасів, розробка додаткових заходів з їх просування. Водночас, товари групи С можна купляти та зберігати на складі

в меншій кількості задля зменшення обсягу складських запасів та підвищення їх загальної оборотності.

Ще одним важливим методом аналізу та планування товарних запасів є метод XYZ-аналізу. Він показує стабільність продажів товару за певний період. Результати XYZ-аналізу дозволяють розділити товари за категоріями стабільності продажів, виділити для них необхідне місце на складі, організувати рівень запасів та організацію постачання.

В основі даного аналізу лежить визначення коефіцієнта варіації товарів. Сенс коефіцієнта варіації – в оцінці процентного відхилення обсягу продажів від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш стійкий обсяг продажів цього виду товару:

Категорія X – товари з найбільш стійким обсягом продажів (коефіцієнт варіації до 0,1-0,2).

Категорія Y – товари з прогнозованим, але мінливим обсягом продажів (коефіцієнт варіації від 0,2 до 0,6).

Категорія Z – товари, що мають непередбачуваний попит (коефіцієнт варіації від 0,6 і вище). У деяких випадках коефіцієнт варіації може бути більш як 1, якщо продажі товару не стабільні. Наприклад, якщо товар не продавався кілька місяців, а потім за один день продалося 100 штук.

Найчастіше XYZ-аналіз проводять спільно з ABC аналізом. Такий поєднаний аналіз дозволяє більш точно побачити всі нюанси продажу та актуальності асортименту. В такому разі результатом будуть 9 груп товарів, до кожної з яких є особливі рекомендації щодо управління:

Група AX. Товари групи AX з високим товарообігом та стабільними продажами. Товар цієї групи повинен бути в наявності на складі, але надлишковий запас створювати не потрібно.

Група VX. Продаж товарів цієї групи також стабільний та його можна спрогнозувати. Контролювати наявність без надлишкових запасів.

Група CX. Товари групи CX замовляють у постачальника зі стабільною періодичністю.

Група АУ. Високий товарообіг, нестабільний продаж. Такий товар краще мати в невеликому надлишку на складі, щоб не було перебоїв з його наявністю.

Група ВУ. Високий товарообіг, нестабільні продажі. Тримати на складі товар у невеликому надлишку, щоб забезпечити перманентну наявність.

Група СУ. Товари групи СУ можна замовляти у постачальника регулярно. При цьому страховий запас рекомендується тримати тільки якщо дозволяють фінансові можливості.

Групи АZ і ВZ. Товари груп АZ і ВZ при високому товарообігу відрізняються низькою прогнозованістю продажів. Спроба забезпечити гарантовану наявність по всім товарам даної групи лише шляхом надлишкового товарного запасу призводить до того, що середній товарний запас значно збільшиться. По товарах цих груп слід переглянути систему замовлень. Частину замовлень слід перевести на систему з постійним об'ємом замовлень. Варто розглянути можливість більш частих поставок; вибору постачальників, розташованих близько до складу; частіше контролювати залишки товарів груп АZ і ВZ; доручити роботу з цими групами товарів найдосвідченішому менеджеру.

Група CZ. До групи CZ потрапляють нові товари, товари спонтанного попиту, що поставляються під замовлення. Частину цих товарів можна безболісно вивести з асортименту. Іншу частину треба регулярно контролювати, оскільки саме з товарів цієї групи виникають неліквідні товарні запаси, через які компанія зазнає збитків.

Важливою складовою управління товарними запасами є правильна організація зберігання товарів. Зберігання товарів — це комплекс організаційно-економічних та технологічних операцій, які забезпечують збереження кількості та якості товарів, укладених на зберігання.

Розрізняють короткострокове і тривале (довгострокове) зберігання товарів на складі. Короткостроковим визнають зберігання товарів поточного запасу з терміном перебування на складі не більше двох місяців; тривалим —

понад 2 місяці. Для тривалого зберігання товарів необхідні кращі умови, ніж для короткострокового.

Для зберігання товару на складі ТОВ «ТД-МД» застосовує стелажний спосіб. Основними перевагами стелажного способу зберігання товарів є:

- підвищення надійності зберігання вантажу та безпечність проведення складських робіт за рахунок стійкості вантажних одиниць і самого обладнання;
- можливість автоматизації вантажопереробки внаслідок фіксації вантажу в комірках стелажів;
- ефективніше використання місткості складу за рахунок збільшення висоти укладання товарів.

Недоліками даного способу зберігання товару є:

- потреба в більш складному підйомно-транспортному обладнанні;
- більш висока вартість зберігання;
- більші витрати на закупку стелажів.

Не менш важливим компонентом управління запасами є їх облік. Існує багато методів обліку запасів (FIFO, LIFO, FEFO, FPF0, BBD та інші). Кожен з них має свої недоліки і переваги, тому вибір методу слід робити виходячи з особливостей кожної конкретної ситуації. Те, як підприємство вирішить враховувати свої запаси, може мати прямий вплив на його баланс та прибуток.

ТОВ «ТД-МД» для обліку запасів використовує метод FIFO. Абревіатура FIFO розшифровується як «First In, First Out» («перший зайшов, перший вийшов»), що означає, що партії, які були прийняті на склад першими, першими ж будуть вилучені на продаж. Таким чином, за методом FIFO, вартість запасів, що відображається на балансі, представляє з себе собівартість запасів, які були придбані нещодавно. Це дозволяє мати більш актуальну вартісну оцінку запасів, оскільки при підвищенні цін зі складу вибуватимуть старіші партії, які були придбані за меншою ціною. В цього є й зворотна сторона: коли першими продаються дешевші партії, собівартість

проданих товарів зменшується, отже у звіті буде зафіксовано більший прибуток, що призведе до сплати більшого податку. Перевагою методу FIFO є те, що за ним відстежується менше шарів запасів, оскільки старі шари постійно вичерпуються. Це зменшує обсяг роботи з обліку запасів. Оскільки шарів запасів мало, і ці шари відображають актуальні ціни, рідко трапляються незвичні падіння або стрибки собівартості проданих товарів, спричинені доступом до старих шарів запасів.

3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ТД-МД» ТА ЇХ ОБҐРУНТУВАННЯ

3.1 Основні напрямки оптимізації управління оборотним капіталом та обґрунтування їхньої ефективності

Як ми з'ясували в попередньому розділі, головними проблемами підприємства є:

- недостатня фінансова стійкість;
- незадовільна оборотність обігових коштів;
- як наслідок – низька рентабельність продажів та капіталу;

Для подолання цих проблем пропонується розробити комплексну стратегію покращення фінансового стану підприємства, яка буде включати в себе такі компоненти:

- 1) оптимізація структури капіталу підприємства;
- 2) підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Розглянемо ці компоненти докладніше:

1. Оптимізація структури капіталу підприємства.

Структура капіталу – це співвідношення всіх форм позикових та власних фінансових ресурсів, що використовуються підприємством для фінансування активів. Оптимальна структура капіталу уявляє з себе таке співвідношення власних та позикових коштів, за якого забезпечується найбільш ефективна пропорційність між рентабельністю та фінансовою стійкістю підприємства.

Формування або збільшення власного капіталу може відбуватися з зовнішніх джерел (залучення додаткового пайового або акціонерного капіталу, отримання безповоротної фінансової допомоги та інші) або з внутрішніх джерел. У складі внутрішніх джерел формування власного капіталу головне місце належить прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, – він формує переважну частину його власних фінансових

ресурсів, забезпечує приріст власного капіталу, а відповідно і зростання ринкової вартості підприємства.

В нашому випадку збільшення власного капіталу повинне відбутися саме за рахунок внутрішніх джерел фінансування. Тільки такий спосіб забезпечить покращення фінансової стійкості підприємства. Визначимо потребу у власних фінансових ресурсах виходячи з цільового значення коефіцієнта фінансової незалежності. Різні науковці називають найменшими допустимими такі значення цього коефіцієнту, що знаходяться в діапазоні 0,4-0,5; використаємо мінімальне значення 0,4. В такому випадку коефіцієнт фінансової залежності дорівнюватиме 0,6. Цільове значення власного капіталу розрахуємо за формулою 3.1:

$$ВК_{ц} = \text{Баланс}_{ц} - ПК = \frac{ПК}{К_{фз}} - ПК, \quad (3.1)$$

де $ВК_{ц}$ – цільовий власний капітал,

$\text{Баланс}_{ц}$ – цільовий баланс,

ПК – позиковий капітал (сума за розділами 2, 3, 4 пасиву балансу),

$К_{фз}$ – коефіцієнт фінансової залежності.

Отже, цільове значення власного капіталу дорівнює:

$$\frac{24451,2}{0,6} - 24451,2 = 16300,8 \text{ (тис. грн).}$$

Оскільки на кінець 2022 року власний капітал складав 3644,1 тис. грн, додатково має бути залучено 12656,7 тис. грн. Чистий прибуток компанії за 2022 рік склав 1645,1 тис. грн. Це означає, що в разі збереження поточного рівня чистого прибутку, оптимізація структури капіталу займе 8 років (за умови реінвестування 100% прибутку). Це тривалий, але необхідний процес, що забезпечить компанії фінансову стійкість та гарну ділову репутацію.

2. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Ефективне управління поточною дебіторською заборгованістю пов'язане в першу чергу з оптимізацією розміру та забезпеченням погашення заборгованості покупців за товари. Формування алгоритмів такого управління складається з наступних етапів:

- 1) Аналіз поточної дебіторської заборгованості підприємства у попередньому періоді.
- 2) Вибір типу кредитної політики підприємства по відношенню до покупців продукції.
- 3) Визначення можливої суми оборотного капіталу, скерованого в дебіторську заборгованість у вигляді товарного кредиту.
- 4) Формування системи кредитних умов.
- 5) Формування процедури погашення поточної дебіторської заборгованості.
- 6) Забезпечення використання на підприємстві сучасних форм реінвестування поточної дебіторської заборгованості.
- 7) Відбудова ефективних систем контролю за рухом і своєчасним погашенням поточної дебіторської заборгованості.

Управління дебіторською заборгованістю передбачає виконання певних процедурних моментів. Всі випадки простроченої заборгованості та недотримання платіжної дисципліни мають бути зафіксовані у відповідному журналі. Там же необхідно фіксувати заходи, що були вжиті по відношенню до боржника. Має бути складений план-графік роботи з боржниками щодо сплати ними дебіторської заборгованості. Цей план-графік повинен базуватися на інвентаризації заборгованості, її ранжуванні за строками, забезпеченості та надійності повернення. При цьому для найбільших дебіторів рекомендується підібрати індивідуальні заходи щодо погашення заборгованості.

Останнім важелем впливу на недобросовісних боржників є суд. Перед подачею позову до суду рекомендується надіслати боржнику письмову вимогу про сплату суми боргу. Судове вирішення питання про виплату

заборгованості призводить до примусового стягнення боргу, сплати судового збору (1% від боргу) та виконавчого збору (10% від боргу). З метою виконання рішення суду може бути застосований примусовий продаж активів боржника.

Застосування у практичній діяльності запропонованих рекомендацій підвищить ефективність управління дебіторською заборгованістю та призведе до оптимізації її обсягів та структури.

3.2 Вдосконалення прогнозування потреби в товарних запасах як інструмент оптимізації оборотних активів

Суттєвим резервом оптимізації управління оборотним капіталом є підвищення ефективності роботи ланцюгів постачання і збуту товарів компанії. Одна з головних проблем сучасних ланцюгів постачань – недосконале прогнозування попиту на товари і, як наслідок, перевантаження складів або, навпаки, нестача товару та втрачені продажі. Спробуємо розібратися в цій проблемі та розробити конкретні рекомендації щодо покращення ситуації.

Недосконалість прогнозування попиту починається з методологічної помилки. Більшість компаній фіксують і прогнозують не попит, а продажі. Реальний попит уявляє з себе первинний запит клієнтів на товар з зазначенням необхідної кількості та дати поставки (що, скільки, коли). Попит не вимірюється як кількість фактичних продажів, бо вони обмежені наявними товарними запасами. Іншими словами, попит – це те, чого хочуть ваші клієнти, скільки вони хочуть і коли вони це хочуть, а не те, що ви їм продали, скільки та коли.

Для того, щоб зібрати якісні дані про реальний попит, необхідно використовувати систему управління замовленнями для обробки вхідних

замовлень та запитів клієнтів. Ця система повинна реєструвати запити клієнтів навіть коли товар відсутній на складі. Таким чином збір даних про попит продовжиться навіть за відсутності продажів. При цьому важливо відокремлювати різні типи замовлень:

1. Відкриті замовлення. Це ті замовлення, які ще не були виконані (найчастіше – через відсутність товару), але залишаються в силі. Компанії слід вести перелік цих відкритих замовлень і інформувати клієнтів про появу товару. Якщо компанія не слідкує належним чином за відкритими замовленнями (або не сповіщає про появу товару), існує ризик дублювання замовлень.

2. Дубльовані замовлення. Клієнти можуть знову замовляти той самий товар декілька разів до його появи. Записуючи кожне вхідне замовлення як нове, компанія фіксуватиме завищений попит.

3. Скасовані замовлення. Деякі клієнти скасують свої замовлення через неможливість їх вчасного виконання. Компанії потрібно відстежувати ці замовлення (особливо їхні початково запитовані кількість та дату поставки) і причину їх скасування.

4. Змінені замовлення. Деякі клієнти вирішують придбати інший товар, якщо їхній початковий вибір недоступний. Слід відстежувати ці замінені замовлення окремо, оскільки попит слід віднести на початковий товар, а не на проданий товар. Якщо замовлення не може бути виконане, система управління замовленням повинна автоматично пропонувати альтернативу (або інше місце продажу).

Також слід пам'ятати про не отримані замовлення. Деякі, маючи намір зробити замовлення, не роблять його через відсутність товару на складі. На жаль, такі замовлення особливо важко відстежувати та оцінювати (оскільки вони за визначенням не фіксуються програмою). Тим не менш, вони також повинні бути оцінені і враховані при прогнозуванні попиту.

Помилки при фіксації попиту погіршуються поганою взаємодією між постачальниками та дистриб'юторами, що призводить до викривлення вже й

без того не дуже точної інформації. Розберемо механізм цього викривлення на прикладі. Роздрібний торговець отримує первинний попит від кінцевих споживачів. На жаль, у випадку дефіциту товару роздрібний магазин зазвичай не зафіксує запит покупця, оскільки програма дозволяє реєструвати лише здійснені продажі — що призводить до втрати інформації. Час від часу роздрібний торговець робить замовлення своєму постачальнику. Але ці замовлення ще менше корелюють з попитом кінцевих споживачів. Часто це відбувається через політику збуту постачальника. Він може ставити умову відправки тільки повного піддону або тільки повної вантажівки, встановлювати мінімальну суму замовлення. Окрім того, роздрібний торговець може змінити свою політику управління запасами та збільшити страховий запас з двох тижнів до чотирьох. Це призведе до значного збільшення замовлення постачальнику без будь-якого зв'язку зі зміною кінцевого попиту. Чим вище за ланцюгом постачання, тим гірше ситуація. Більшість виробників на практиці базує свої прогнози безпосередньо на своїх відвантаженнях, а не дослідженні попиту кінцевих споживачів. Таким чином, кожен додатковий етап у ланцюгу постачання спотворює потік інформації, ініційований кінцевими споживачами. Схоже на дитячу гру "зіпсований телефон", де кожен гравець повинен повторити повідомлення наступному — до того моменту, коли кінцеве повідомлення стає нерозпізнаваним [59].

Вказані вище проблеми прогнозування попиту і взаємодії між учасниками ланцюга постачання визначаються як «ефект батога». Це явище, коли замовлення постачальникам, як правило, мають більшу варіабельність, ніж продажі покупцям, що призводить до посилення варіабельності попиту нагорі. Зокрема це призводить до збільшення коливань запасів у відповідь на зміни споживчого попиту в міру просування вгору по ланцюжку постачання. Як показано на рисунку 3.1, чим вище за ланцюжком постачання знаходиться суб'єкт, тим більше коливань попиту він відчуває, навіть якщо кінцевий попит (з боку кінцевих споживачів) стабільний.

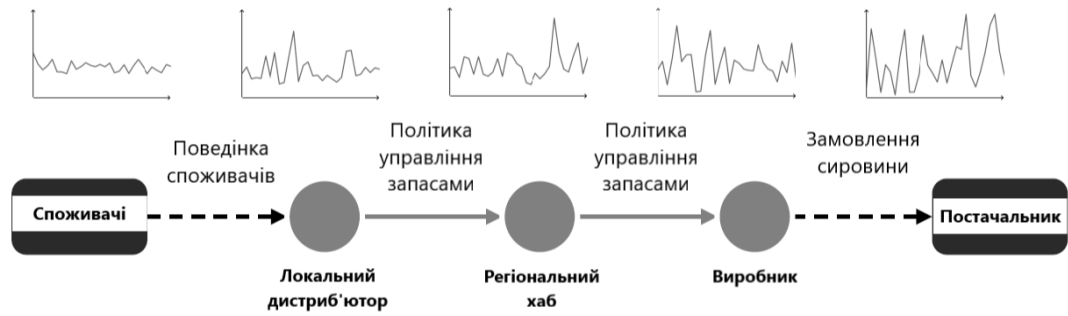


Рис. 3.1. Дія ефекту батога

Як відзначають дослідники цього ефекту, існують чотири основні причини його появи:

- прогнозування замовлень замість попиту;
- замовлення великими партіями;
- коливання цін і промо-акції;
- ринкові спекуляції.

Ефект батога може принести багато шкоди учасникам ринку, особливо торговим підприємствам. Тим не менш, учасники ланцюга постачання мають засоби для пом'якшення або повного усунення його впливу. Основними засобами є узгодження планів з клієнтами та постачальниками. Розглянемо ці методи більш детально.

Узгодження постачань з клієнтами та постачальниками є важким завданням, але винагороди за це, такі як кращі прогнози, зменшення витрат і підвищення рівня обслуговування, часто варті витрат. Існують три основних підходи до спільного планування між постачальником та клієнтом:

1. Консигнація. Постачальник управляє запасами, розташованими на складах клієнта. Цей підхід особливо корисний, якщо постачальник прагне вивести на ринок ризиковані продукти, і дозволяє отримати додаткові можливості планування.

2. Управління запасами постачальником (VMI). Подібний до консигнації, але в цьому випадку клієнт володіє запасами, але постачальник

керує їхнім управлінням. Фінансовий ризик покладається на клієнта, а постачальник відповідає за планування поставок і поповнення.

3. Спільне планування, прогнозування, поповнення (CPFR). Найвищий рівень співпраці між постачальником і клієнтом. CPFR дозволяє обмінюватися інформацією та координувати планування попиту і пропозиції, зокрема через процес планування продажів і операцій S&OP. Відзначається тим, що взаємодія між сторонами виходить за межі обсягів поставок і запасів, охоплюючи також ціни, маркетинг, рекламу та інші аспекти. Хоча впровадження CPFR вимагає значних ресурсів і партнерів, цей підхід широко використовується великими корпораціями, зокрема у харчовій промисловості, такими як Walmart або Samsung.

Обираючи підходящу для ТОВ «ТД-МД» форму співпраці з клієнтами, слід розуміти, що в нинішніх умовах відвантаження товару покупцям без отримання повної або часткової оплати є дуже ризикованим, тому така форма співпраці як консигнація не відповідатиме цілям управління оборотним капіталом, адже призведе до невиправданого підвищення ризику. На даному етапі не буде оптимальним вибором і система CPFR, адже вона вимагає дуже високого рівня взаємодії, до якого не готові клієнти ТОВ «ТД-МД», а також потребує значних витрат компанії-постачальника на програмне забезпечення та менеджмент.

На мою думку, в даний момент оптимальним варіантом взаємодії з покупцями ТОВ «ТД-МД» є система Управління запасами постачальником (VMI). Відповідно до цієї системи роздрібний продавець ділиться своїми даними про запаси з постачальником, а постачальник, в свою чергу, є особою, яка приймає рішення та визначає розмір замовлення (на відміну від традиційного управління запасами, де такі рішення приймає роздрібний продавець). Таким чином, продавець несе відповідальність за обсяг і суму замовлення роздрібного продавця, тоді як роздрібний продавець набуває права власності на товар і повинен самостійно оплачувати витрати на зберігання і нести відповідні ризики.

Перевагою даної системи для постачальника є те, що він отримує більший контроль над збутом своєї продукції та кращий контакт з клієнтами та розуміння їх потреб. Роздрібні торговці отримують вигоду від зниження ризику дефіциту товару, а також кращого задоволення потреб кінцевих покупців (що створює лояльність кінцевих покупців до роздрібного продавця) і скорочення витрат на обслуговування замовлення.

На першому етапі впровадження системи VMI не потребуватиме великих витрат. Достатньо буде запровадити щотижневе отримання інформації від покупців про залишки товару по кожній номенклатурі. Надання інформації можливе у вигляді електронної таблиці (наприклад, у форматі документу MS Excel). Покупець також інформує постачальника про всі фактори, що могли вплинути на попит (зміни в ціновій політиці, маркетингові акції, інші події). На основі цих даних постачальник складає прогноз попиту в розрізі кожного покупця.

Для оцінки ефекту впровадження системи VMI проаналізуємо продажі однієї номенклатури товару (сковорода Santorini, 24 см) за 2022 рік. Дані про продажі та залишки товару на складі помісячно представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Продажі сковорода Santorini, 24 см за 2022 рік

Місяць	Початковий залишок на складі, шт.	Обсяг реалізації, шт.	Кінцевий залишок на складі, шт.	Обсяг реалізації, грн (з ПДВ)
січень	2097	372	1725	56845,26
лютий	1725	345	1380	51240,24
березень	1380	0	1380	0,00
квітень	1380	0	1380	0,00
травень	1380	191	1189	28036,71
червень	1189	350	839	51360,89
липень	839	436	403	75884,34
серпень	403	354	49	61612,51
вересень	49	49	0	8528,29

жовтень	0	0	0	0,00
листопад	0	337	1163	65781,49
грудень	1163	274	889	53484,06

Джерело: складено автором на основі управлінської інформації

Як бачимо, в березні та квітні продажі товару покупцям зупинялися через початок повномасштабної війни. Тим не менш, роздрібні продажі кінцевому споживачу у магазинах продовжувалися. Роздрібні продавці продавали товар за рахунок зменшення власних запасів, про що не було відомо менеджменту постачальника. Коли продажі відновилися, роздрібні продавці захотіли відновити страхові запаси, тому постачальник зіткнувся зі стрімким зростанням попиту – спрацював ефект батога. Оскільки цикл виробництва та доставки товару перевищує 4 місяці, постачальник не зміг вчасно привезти необхідний обсяг товару. Наслідком цього стала майже повна відсутність продажів у вересні та жовтні та недоотримання доходу.

Оцінимо розмір недоотриманого доходу. Для оцінки потенційного рівня продажів у вересні та жовтні використаємо дані про продажі за попередні місяці. Як зазначалося вище, такий підхід не можна застосовувати для високоточного прогнозування попиту. Тим не менше, ми можемо його використати для того, щоб зрозуміти порядок цифр можливого недоотриманого доходу. Для екстраполяції даних використаємо метод ковзного середнього з коефіцієнтом згладжування 3. Таке низьке значення обране через швидку зміну ситуації у 2022 році. Отже, потенційні продажі у вересні (9-ий місяць) дорівнюють:

$$S_9 = \frac{1}{3} \sum_{i=1}^3 S_{9-i} = \frac{350+436+354}{3} = 380 \text{ (ум.)} \quad (3.2)$$

Після того, як ми розрахували на основі історичних даних потенційні продажі для першого періоду, ми не можемо робити подальші розрахунки на основі вже розрахованого періоду. Тому потенційний рівень продажів у

жовтні визначаємо на рівні продажів вересня, який було обчислено на основі історичного попиту [58]. Обсяг втрачених продажів порахуємо як суму потенційних продажів за вересень та жовтень за винятком продажів, які відбулися в ці періоди:

$$SM_{9,10} = 380 \times 2 - 49 = 711(\text{шт.})$$

Для розрахунку обсягу втрачених продажів у грошовому еквіваленті визначимо ціну за одиницю товару. Оптово-відпускна ціна для кожного місяця є різною. Вона може зростати на фоні загального підвищення цін, а також залежить від умов співпраці з конкретним покупцем, від умов конкретної поставки та інших факторів. Для нашого завдання доцільно взяти середню оптово-відпускну ціну між серпнем та листопадом (крайні місяці перед і після періоду відсутності товару).

$$P_t = \frac{SR_t}{S_t}, \quad (3.3)$$

де P_t – середня оптово-відпускна ціна у період t ;

SR_t – дохід від продажів даного товару у період t ;

S_t – рівень продажів даного товару в кількісному виразі у період t .

Розрахуємо за цією формулою середню ціну за серпень та листопад:

$$P_8 = \frac{SR_8}{S_8} = \frac{61612,51}{354} = 174,05 \text{ (грн)};$$

$$P_{11} = \frac{SR_{11}}{S_{11}} = \frac{65781,49}{337} = 195,20 \text{ (грн)}.$$

Середнє арифметичне між цими значеннями дорівнює 184,63 грн. Це значення приймемо за потенційну оптово-відпускну ціну у період відсутності товару.

Розрахуємо обсяг втрачених продажів у грошовому еквіваленті:

$$SRM_{9,10} = SM_{9,10} \times P_{9,10} = 711 \times 184,63 = 131271,93 \text{ (грн)} \quad (3.4)$$

Як бачимо, розмір втраченого доходу через відсутність товару на складі є дуже значним. А враховуючи, що дану оцінку ми провели тільки по одній номенклатурі з багатьох, зрозуміло, що нестача товару різних номенклатур може потягнути за собою недоотримання мільйонів гривень доходу. Ось чому важливо поглиблювати взаємодію з покупцями з метою отримання якнайбільш точної інформації про реальний попит з боку кінцевих споживачів. Тільки на основі цієї інформації можуть бути побудовані якісні прогнози попиту, які, в свою чергу, слугуватимуть підґрунтям для планування закупок. Саме цій меті сприятиме впровадження системи Управління запасами постачальником (VMI).

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено сутність оборотного капіталу, розглянуто підходи вітчизняних та іноземних вчених до його визначення та класифікації його функцій. Науковці сходяться на думці, що найважливішою властивістю оборотного капіталу є процес його обігу з метою одержання прибутку. Завдяки цьому оборотний капітал є основою для створення та розбудови підприємства, в процесі чого забезпечуються інтереси суспільства, засновників та робітників компанії.

Управління оборотним капіталом є невід'ємною складовою фінансового менеджменту та складається з управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, а також управління фінансуванням. За багато десятиліть вивчення цих питань науковцями та фінансистами була напрацьована ґрунтовна теоретична та практична база для оптимального управління оборотним капіталом. Основою для розуміння принципів оптимізації запасів слугує модель EOQ, яка допомагає визначити оптимальний обсяг замовлення. Водночас, сучасні підходи до оптимізації запасів включають в себе значно ширше коло питань, таких як покращення якості прогнозування попиту, поглиблення взаємодії з контрагентами, підвищення надійності ланцюгів постачань. Управління дебіторською заборгованістю має на меті мінімізацію розміру та строків інкасації дебіторської заборгованості та полягає у виконанні комплексу заходів, що стосуються взаємодії з дебіторами, організації обліку заборгованості на підприємстві та її затребування. Виконання цих заходів забезпечує оптимальний рівень дебіторської заборгованості в балансі компанії. Оптимальному використанню грошових коштів сприяють моделі Баумоля та Міллера-Орра. В даних моделях основними напрямками підвищення ефективності використання коштів є інвестування у високоліквідні фінансові інструменти, мінімізація сукупних витрат на утримання грошових активів і

зворотну конвертацію короткострокових фінансових вкладень у готівкові засоби платежу. Для фінансування оборотних активів розроблені стратегії (ідеальна, агресивна, консервативна та поміркована), які обираються в залежності від стану підприємства та ринкового середовища.

Був проаналізований господарсько-фінансовий стан ТОВ «ТД-МД». За результатами аналізу було виявлено, що компанія має хороший майновий стан та високі показники ліквідності та платоспроможності. Але водночас, показники фінансової стійкості знаходяться нижче норми. В першу чергу це обумовлено тим, що власний капітал складає лише 13% загального обсягу фінансування, що є низьким показником. Решту фінансування підприємство залучило у формі позикового капіталу (кредиторська заборгованість та короткострокові позики). Також підприємство має низькі показники оборотності оборотних засобів і занадто велику тривалість операційного циклу. Як наслідок, показники рентабельності знаходяться на незадовільному рівні: у 2022 році рентабельність капіталу склала лише 5,84%.

Був проведений поглиблений аналіз управління запасами на підприємстві ТОВ «ТД-МД». Підприємство використовує декілька сучасних методів управління запасами (ABC-аналіз, XYZ-аналіз), що дозволяє краще планувати закупки, зберігання партій товарів, а також концентрувати зусилля та ресурси на тих товарних позиціях, які приносять найбільше прибутку. Тим не менш, ці методи управління не дають достатньої ефективності функціонування оборотного капіталу, про що свідчать низькі показники оборотності оборотних засобів. У зв'язку з цим була поставлена задача вивчити можливості та розробити заходи з оптимізації управління оборотним капіталом з метою підвищення рентабельності господарської діяльності та ефективності використання активів.

За результатами дослідження були виявлені резерви підвищення ефективності функціонування оборотного капіталу та розроблені відповідні пропозиції. Зокрема, запропоновано внести зміни до політики розподілу прибутку з метою збільшення розміру і питомої ваги власного капіталу за

рахунок внутрішніх джерел. Наслідком цього має стати зменшення залежності компанії від позикових джерел фінансування та покращення фінансової стійкості. Інша можливість підвищення ефективності стосується прискорення обігу оборотного капіталу. Була запропонована методика роботи з дебіторською заборгованістю (в тому числі з проблемною), яка має скоротити період її оборту та, відповідно, скоротити операційний цикл. Наслідком цього має стати підвищення рентабельності активів та капіталу підприємства.

Ще одним значним резервом оптимізації управління оборотним капіталом є підвищення ефективності роботи ланцюгів постачання і збуту товарів компанії. Одна з головних проблем сучасних ланцюгів постачань – недосконале прогнозування попиту на товари і, як наслідок, перевантаження складів або, навпаки, нестача товару та втрачені продажі. Як зазначалося вище, помилки при фіксації попиту погіршуються поганою взаємодією між постачальниками та дистриб'юторами, що призводить до викривлення вже й без того не дуже точної інформації. Це призводить до численних негативних явищ, в тому числі до проявів «ефекту батоба», коли учасники ланцюга постачання стикаються зі значною варіабельністю у прогнозах попиту навіть за стабільного попиту від кінцевого споживача. З метою зменшення подібних негативних ефектів запропоновано впровадити систему «Управління запасами постачальником» (VMI). Відповідно до цієї системи роздрібний продавець ділиться своїми даними про запаси з постачальником, а постачальник, в свою чергу, є особою, яка приймає рішення та визначає розмір замовлення. Ця система взаємодії з покупцями дозволить ТОВ «ТД-МД» отримати більший контроль над збутом своєї продукції, покращити контакт з клієнтами та розуміння їх потреб. В підсумку це призведе до оптимізації використання запасів та скорочення операційного циклу, а також до зменшення обсягу упущеного через дефіцит товару прибутку. Наведені в роботі розрахунки показують, що таким чином потенційно можливо збільшити розмір прибутку на сотні тисяч гривень щорічно.

Таким чином, ТОВ «ТД-МД» має хороші перспективи підвищення ефективності управління оборотним капіталом та, як наслідок, зростання прибутковості. Ефективність діяльності кожного конкретного суб'єкта економічних відносин складає ефективність національної економіки в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси". Наказ Міністерства фінансів України N 246 від 20.10.99. Редакція від 03.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0751-99> (Дата звернення: 09.06.2023).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість". Наказ Міністерства фінансів України N 237 від 08.10.99. Редакція від 03.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0725-99> (Дата звернення: 09.06.2023).
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання". Наказ Міністерства фінансів України N 20 від 31.01.2000. Редакція від 03.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0085-00> (Дата звернення: 09.06.2023).
4. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. [2-ге вид., випр. і доп.]. Київ: Знання-Прес, 2006. 287 с.
5. Азьмук Л.А., Щербатюк О.М. Мікроекономічний аналіз [Електронний ресурс]. КНЕУ, Київ, 2014. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21f8a14a-a296-49dd-923b-731488c4eb95/content> (дата звернення: 30.11.2023).
6. Андрейшина Н.Б. Концептуальний підхід щодо прогнозування попиту. *Бізнес-Інформ.* 2013. №. 6, с. 120–124. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2013/6_0/120_124.pdf (дата звернення: 30.11.2023).
7. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом`як Ю.М. Організація торгівлі: Підручник. 2-ге видання., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 632 с.

8. Аранчій В. І. Фінансова діяльність підприємств: навч. посібник / В. І. Аранчій, В. Д. Чумак, О. Ю. Смолянська, Л. В. Черненко. – Київ: Професіонал, 2004. – 240 с.
9. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Навчальний курс. – 2-е видання, перероб. та доп. – Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. – 656 с.
10. Грушко В. І., Наконечна О. С., Чумаченко О. Г. Національні фінанси: підручник / за ред. д.ек.н., проф. В. І. Грушка. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 660 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/grushko_0002.pdf (Дата звернення: 01.12.2023).
11. Грушко В.І., Наконечна О.С., Чумаченко О.Г. Фінанси: підручник. Видавництво Ліра-К, Київ, 2019.
12. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
13. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 214 с.
14. Заруба В. Я. Парфентенко І. А. Кількісні методи в управлінні маркетингом. НТУ «ХП», Харків, 2020. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ee0fd980-1393-45b3-ba86-b227698eaa9b/content> (дата звернення: 30.11.2023).
15. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс]. КПІ, Київ, 2022. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51901/1/Fundamentalnyi_marketynh_NMK.pdf (дата звернення: 30.11.2023).
16. Історія економічних вчень: Навчальний посібник / За ред. В. В. Кириленка. – Тернопіль: „Економічна думка”, 2007. – 233 с.

17. Історія економічних вчень: підручник / за ред. Тарасевича В. М., Петруні Ю. Є. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
18. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440 с.
19. Косарева І.П., Великий Ю.М., Капустенко Ю.М. Теоретичні основи систематизації поняття «оборотний капітал» та характеристика його складових елементів. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 382-388. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/58.pdf (Дата звернення: 01.12.2023).
20. Круш П.В., Мастюк Д.О. Еволюція теоретичних підходів визначення сутності капіталу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2015. Вип. № 12 (2015). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45314> (Дата звернення: 01.12.2023).
21. Момот Т.В., Безугла В.О., Тараруєв Ю.О., Кадничанський М.В., Чалий І.Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 712 с.
22. Нескородько О.А. Оптимізація запасів в системі управління оборотним капіталом підприємства. *«Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2022»*: матеріали міжнародної конференції (м. Київ, 7-8 грудня 2022 р.). – Київ, Університет «КРОК», 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1247> (Дата звернення: 30.11.2023).
23. Нефьодов Л. І. Математична модель прогнозування попиту на товари. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Нові рішення в сучасних технологіях*. 2012. № 1, 27-38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/5754> (дата звернення: 30.11.2023).
24. Носань Н.С., Мартінович В.Г. Сутність та генезис економічної категорії «оборотний капітал підприємства». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 15. С. 275-275.

25. Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз: Навч.-метод. Посібник для самот. вивч. дисц. – Київ: КНЕУ, 2002. – 388с.
26. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. посібник. – Дніпро: ФОП Дробязко С.І., 2020. - 180 с.
27. Пельтек Л.В, Писаренко С.М. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 1(5). С. 43-49.
28. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 546 с.
29. Річна інформація емітента цінних паперів АТ «ФАРМАК» за 2020 рік. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/04/riчна-інформація-емітента-цінних-паперів-ат-фармак-за-2020-рік.pdf> (Дата звернення: 01.12.2023).
30. Савчук В.П. Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні питання з аналізом ділових ситуацій. – К.: Видавничий дім «Максимум», 2001. – 600 с.
31. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: Навч. посібник. Видання 2-ге, доповн. і переробл. – Луцьк: Ред.-вид. відд. „Вежа” Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2001. – 456 с.
32. Управленческий учет. 11-е изд. Гаррисон Рей, Норин Эрик, Брюер Питер. Пер. с англ. О.В. Чумаченко. – К.: Companion Group, 2011. – 1024 с.
33. Федусенко Є. В. Моделювання і прогнозування попиту методами багатокритеріальної оптимізації. *Управління розвитком складних систем*. 2010. Випуск 3, с. 66-70. URL: https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-4/65-68_0.pdf (дата звернення: 30.11.2023).
34. Фільштейн Л.М., Дробошевська Т.В. Економічна сутність оборотного капіталу, його роль у фінансово-господарській діяльності підприємства. *Наукові записки КНТУ*. 2012. Вип.12, част.1. С. 204-207. URL:

<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/8bdd5abf-5bab-4171-bdc9-b1194db381c9/content> (Дата звернення: 30.11.2023).

35. Фінансовий менеджмент: підручник / О.В. Кнейслер, О.Р. Квасовський, О.Ю. Ніпіаліді; за ред. Д-ра екон. Наук, професора Кнейслер О.В. – Тернопіль: Вид-во «Економічна думка», 2018. – 478 с.

36. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] – Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – 320 с.

37. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях: навч. посіб. / Я. П. Квач, В. М. Орлов, Г. В. Толкачова, О. В. Орлова, А. Д. Петрашевська. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. – 87 с.

38. Фроленко Р.В. Аналітична складова управління оборотним капіталом підприємства: концептуальний підхід. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2016. Випуск 1-2. С. 98-103.

39. Хомякова Н. Е. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Харків: «Харківський авіаційний інститут», 2009. – 72 с.

40. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ: Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

41. Чумаченко О.Г., Нескородько О.А. Прогнозування попиту в контексті оптимізації запасів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72).

42. Чумаченко О.Г. Фінансовий контролінг: синонім управління чи контролю? *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали міжнародної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019 р.). – Київ, Університет "КРОК", 2019.

43. Швиданенко Г.О., Шевчук Н.В. Управління капіталом підприємства: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2007. – 440 с.

44. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. – Київ: Знання, 2006. – 439 с.

45. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / І. О. Школьник, І. М. Боярко, Б. І. Сюркало. – Суми: Унів. кн., 2009. – 301 с.
46. Blackhurst, J., Craighead, C., Handfield, R. Towards supply chain collaboration: an operations audit of VMI initiatives in the electronics industry. *International Journal of Integrated Supply Management*. 2006. Vol. 2(92). P. 91-105. URL: <http://dx.doi.org/10.1504/IJISM.2006.008340> (Дата звернення: 01.12.2023).
47. Brigham E., Ehrhardt M. Financial Management: Theory & Practice, 13th Edition. Cengage Learning, Boston, 2010. – 1184 p.
48. Elvander M., Sarpola S., Mattson S.-A. Framework for characterizing the design of VMI systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2007. No. 37(10). P. 782-798. URL: https://www.researchgate.net/publication/241674702_Framework_for_characterizing_the_design_of_VMI_systems (Дата звернення: 01.12.2023).
49. Franke P. Vendor-Managed Inventory for High Value Parts Results from a survey among leading international manufacturing firms. Berlin Institute of Technology, Berlin, 2010. – 60 p.
50. Holt R. Financial Accounting: A Management Perspective. Ivy Learning Systems, Manquin, 2001. – 97 p.
51. Hyndman, R.J., & Athanasopoulos, G. (2021) Forecasting: principles and practice, 3rd edition, OTexts: Melbourne, Australia. URL: <https://otexts.com/fpp3/> (Дата звернення: 01.12.2023).
52. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson Education Limited, Harlow, 2021.
53. Neskorođko O. Modern approaches to receivables management of a company. «*Relationship between public administration and business entities management – 2022*»: abstracts of the 2nd International Conference (Scientific Center of Innovative Researches OÜ, November 12, 2022, Tallinn, Estonia). URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2022/paper/view/444> (Дата звернення: 30.11.2023).

54. Radzuan K., Mohd K., Mazri Y. Vendor Managed Inventory Practices: A case in Manufacturing Companies. *Supply chain management*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 196-201. URL: https://www.researchgate.net/publication/327529183_Vendor_managed_inventory_practices_A_case_in_manufacturing_companies (Дата звернення: 01.12.2023).
55. Sadeghi J., Mousavi S., Niaki S. Optimizing an inventory model with fuzzy demand, backordering, and discount using a hybrid imperialist competitive algorithm. *Applied Mathematical Modelling*. 2016. Volume 40, Issues 15–16. P. 7318-7335. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apm.2016.03.013> (Дата звернення: 01.12.2023).
56. Tennent J. Guide to financial management. Second edition. – London, Profile Books Ltd., 2013.
57. Tennent J. Guide to cash management. – New York, PublicAffairs, 2014.
58. Vandeput N. – Data Science for Supply Chain Forecasting. Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, 2021. URL: <https://doi.org/10.1515/9783110671124-202> (Дата звернення: 30.11.2023).
59. Vandeput N. – Demand Forecasting Best Practices. Manning Publications Co., Shelter Island NY, 2023.
60. Vandeput N. – Inventory Optimization. Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, 2020.
61. Van Horne J., Wachowicz J. Fundamentals of Financial Management: 13th Edition. Prentice Hall, Hoboken, 2009. – 744 p.
62. Walsh C. Key management ratios. Third edition. – Financial Times Press, 2008. – 408 pages.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «ТД-МД» на 31 грудня 2021 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	77,7
Основні засоби :	1010	-	198,3
первісна вартість	1011	-	205,1
знос	1012	(-)	(6,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	276,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	14 594,8
у тому числі готова продукція	1103	-	14 154,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	9 699,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	1 013,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1 629,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,3	766,2
Витрати майбутніх періодів	1170	0,6	-
Інші оборотні активи	1190	-	312,9
Усього за розділом II	1195	2,9	28 015,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2,9	28 291,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1,3)	3 525,8
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	(1,3)	3 525,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	14 448,1
розрахунками з бюджетом	1620	-	774,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	774,3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	0,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4,2	9 467,4
Усього за розділом III	1695	4,2	24 690,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2,9	28 291,4

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «ГД-МД» за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 013,5	-
Інші операційні доходи	2120	259,8	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34 273,3	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23 867,1)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(6 104,8)	(1,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(29 971,9)	(1,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 301,4	(1,3)
Податок на прибуток	2300	(774,3)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 527,1	(1,3)

Додаток В

Баланс ТОВ «ТД-МД» на 31 грудня 2022 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	77,7	-
Основні засоби :	1010	198,3	665,1
первісна вартість	1011	205,1	757,4
знос	1012	(6,8)	(92,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	276,0	665,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	14 594,8	11 080,1
у тому числі готова продукція	1103	14 154,5	9 921,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 689,6	5 124,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 013,1	60,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 629,0	9 233,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	766,2	1 823,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	7,6
Інші оборотні активи	1190	312,9	101,9
Усього за розділом II	1195	28 005,6	27 430,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	28 281,6	28 095,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 516,0	3 643,1
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 516,0	3 644,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14 448,1	13 242,9
розрахунками з бюджетом	1620	774,4	547,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	774,3	360,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	0,3	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 467,4	10 630,9
Усього за розділом III	1695	24 690,2	24 421,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28 281,6	28 095,3

Звіт про фінансові результати ТОВ «ГД-МД» за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 107,4	34 013,5
Інші операційні доходи	2120	72,3	259,8
Інші доходи	2240	0,3	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	22 180,0	34 273,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 205,6)	(23 867,1)
Інші операційні витрати	2180	(7 968,2)	(6 115,9)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(20 173,8)	(29 983,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 006,2	4 290,3
Податок на прибуток	2300	(361,1)	(774,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 645,1	3 516,0