

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:


Підвищення ефективності управління оборотними засобами приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЗМПОУ-23М
спеціальності 073 – Менеджмент
(номер і назва спеціальності)

Бажан М.В. 
(прізвище та ініціали)

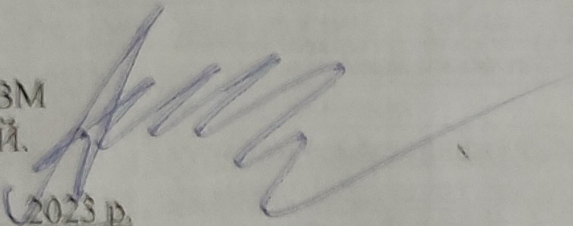
Керівник к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
Причена І.В. 
(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023 р.

Опонент к.е.н., доцент каф. ММЕ
Сметанюк О. А. 
(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.
(прізвище та ініціали)


« 12 » 12 _____ 2023 р.

Вінниця – 2023 року

Тернопільський національний технічний університет
(записати найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Напрямок знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Кваліфікаційно-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
к.е.н., професор О.Й. Лесько

«16» 10 2023 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бажану Максиму Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Підвищення ефективності управління оборотними засобами приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод»

Керівник роботи Причепи Ірина Валеріївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом вищого навчального закладу від « 18 » вересня 2023 року № 247

Строк подання студентом роботи 01.12.2023 р.

Вихідні дані роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ін. джерела.

Зміст текстової частини: (перелік питань, які потрібно розробити) вступ, дослідити теоретико-методичні засади ефективного управління оборотними засобами підприємства, проаналізувати суть та зміст поняття оборотних засобів у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, дослідити місце оборотних засобів у системі управління сучасним підприємством, обґрунтувати вибір підходу до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємств, проаналізувати систему управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод», розробити пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» тощо.

Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) підходи науковців до трактування поняття оборотних засобів, співвідношення між поняттями оборотні засоби, оборотні кошти, оборотні активи та оборотний капітал; склад та розміщення оборотних засобів, класифікація оборотних засобів підприємства за основними ознаками, порівняння підходів до оцінювання оборотних засобів, комплексні методи управління оборотними засобами підприємства, підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства, система показників для оцінювання ефективності управління оборотними засобами, динаміка основних економічних та фінансових показників

діяльності підприємства, структура майна та джерел його формування, показники рентабельності діяльності підприємства, основні фінансові показники діяльності підприємства, структура оборотних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», оборотні засоби ПрАТ «Тернопільський молокозавод», показники ефективності використання та управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020-2022 рр., динаміка показників оборотності оборотних засобів запасів, динаміка показників ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства, організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод», сильні та слабкі сторони в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можливість загроз в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», змакетована структура підрозділу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» тощо.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Причепя І. В., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23 <i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Розділ 2	Причепя І. В., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23 <i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Розділ 3	Причепя І. В., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23 <i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1 Теоретико-методичні засади ефективного управління оборотними засобами підприємства	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз системи управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	жовтень	
3	Розділ 3 Пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент *[підпис]*
(підпис)

Бажан *[підпис]*
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи *[підпис]*
(підпис)

Причепя *[підпис]*
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

УДК 658.5. Бажан М.В Підвищення ефективності управління оборотними засобами приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2023. 116 с. На укр. мові. Бібліогр.: 54 назви; рис.: 20; табл. 20.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням удосконалення управління оборотними засобами приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод».

У роботі розглянуто підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття оборотних засобів, досліджено співвідношення понять «оборотні кошти», «оборотні засоби», «оборотні активи», «оборотний капітал». Досліджено теоретичні засади ефективного управління оборотними засобами підприємства. Удосконалено підхід щодо оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства.

Охарактеризовано основні показники фінансово-господарського стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод», проведено аналіз ефективності управління його оборотними засобами та проаналізовано систему менеджменту підприємства.

Розроблено стратегію розвитку підприємства та запропоновано основні напрямки щодо підвищення ефективності управління на підприємстві.

Ключові слова: оборотні засоби, оборотні кошти, оборотні активи, управління оборотними засобами.

ABSTRACT

Bazhan M.V. Increasing the efficiency of working capital management of the private joint-stock company Ternopil dairy. Master's thesis on specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2023. 116 p. In Ukrainian speech Bibliography: 54 titles; Fig.: 20; table 20.

The master's thesis is devoted to the issue of improving the management of working capital of the private joint-stock company «Ternopil Milk Factory».

The work examines the approaches of scientists to understanding the essence and content of the concept of working capital, the relationship between the concepts of «current assets», «current assets», «current assets», «working capital» is investigated. The theoretical principles of effective management of the company's working capital are studied. The approach to evaluating the efficiency of management of the company's working capital has been improved.

The main indicators of the financial and economic state of Ternopil Milk Plant PJSC were characterized, an analysis of the effectiveness of its working capital management was carried out, and the enterprise management system was analyzed.

A strategy for the development of the enterprise was developed and the main directions for increasing the efficiency of management at the enterprise were proposed.

Keywords: current assets, current assets, current assets, current assets management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Оборотні засоби в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців...	7
1.2 Місце оборотних засобів в системі управління сучасним підприємством	17
1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства.....	31
Висновки до першого розділу	41
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	43
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	43
2.2 Аналіз ефективності управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	53
2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства.....	65
Висновки до другого розділу	72
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	74
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	74
3.2 Макетування організаційної структури фінансової дирекції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	81
3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства.....	84
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства	88
Висновки до третього розділу	105
ВИСНОВКИ	108

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	117
Додаток Б (обов'язковий). Технічне завдання	118
Додаток В (обов'язковий). Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	120
Додаток Г (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	135

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найактуальніших проблем для сучасного підприємства є забезпечення його життєдіяльності та розвитку оборотними засобами, які мають вагоме значення для підтримання безперервності процесів виробництва та обігу. Умови фінансової нестабільності та мінливості інфраструктури призвели до проблеми забезпечення виробничо-комерційної діяльності оборотними засобами. Крім того, оборотні засоби використовуються не завжди ефективно і їх значення зростає за відсутності доступних джерел додаткового оборотного капіталу.

Від раціональності та ефективності використання оборотних засобів, які є досить важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, безпосередньо залежать ефективність діяльності господарюючого суб'єкта та безпосередньо його фінансова стабільність, безперервність реалізації продукції та безперебійність виробничого процесу зокрема.

Вагомою умовою для успішної діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта є раціональне та ощадливе використання оборотних засобів. Водночас нераціональне використання оборотних засобів та неефективне управління ними можуть призвести до недоотримання прибутку, або й збитків підприємства.

Незважаючи на таку практичну значимість ефективного управління оборотними засобами господарюючого суб'єкта, значна частина питань, які пов'язані з цим, і досі не вирішені в повній мірі та потребують подальшого наукового опрацювання.

Дослідженням питань управління оборотними засобами займалися такі науковці як Азаренкова Г.М., Білик М.Д., Бланк І.А., Брігхем Є.Ф., Бондаренко О.С., Буряк Л.Д., Ватченко О.Б., Городня Т.А., Журавель Т.М., Ковалев В.В., Кулакова С. Ю., Литвиненко Т. М., Лозовський Д. М., Михайленко Р.М., Нахаба М. П., Невмержицька Н. Ю., Нікіфорова Л.О., Павловська О.В., Пельтек Л.В., Писаренко С.М., Покропивний С.Ф., Поддєрьогін А. М.,

Притуляк Н.М., Причепя І.В., Роштейн Л.А., Стахова Н.П., Тахмазова І.Б., Ткаченко В.А., Фарінович І.В., Шегда А.В. [1-18] та ін.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад підвищення ефективності управління оборотними засобами підприємства.

У зв'язку з цим в роботі поставлені для вирішення наступні **завдання**:

- дослідити суть та зміст понять «оборотні засоби», «оборотні кошти», «оборотні активи», «оборотний капітал»;
- дослідити питання ефективності управління оборотними засобами підприємства та визначити основні напрямки її підвищення за сучасних умов;
- удосконалити підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами господарюючого суб'єкта за сучасних умов;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як одного з ;
- проаналізувати ефективність системи управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати діючу систему менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- провести макетування підрозділу організаційної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління оборотними засобами досліджуваного підприємства за сучасних умов;
- провести моделювання результатів господарської діяльності підприємства.

Об'єктом даного дослідження є процеси управління оборотними засобами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення ефективності управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правова база, сучасні наукові розробки вітчизняних вчених в монографічній літературі та періодичних виданнях, Інтернет-ресурси, а також власні аналітичні розрахунки авторів.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: основні положення теорії економічного та системного аналізу, методи абсолютних і відносних різниць, методи синтезу, методи порівняння та узагальнення, моделювання, макетування та ін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому що:

удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства, який на відміну від існуючих передбачає діагностику забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів в цілому по підприємству, а також за окремими елементами оборотних засобів, враховуючи особливості їх формування та використання; водночас проводиться аналізування зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування оборотних засобів, оптимальності їх структури та типу фінансової стійкості підприємства, що дозволяє прийняти рішення про необхідність залучення (вивільнення) оборотних засобів, здійснити обґрунтований вибір політики управління ними.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі проведених теоретичних досліджень та отриманих наукових результатів розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління оборотними засобами підприємства.

Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (ВНТУ, 2022-2023) [19]. Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (54 джерел), додатків (4). Текст пояснювальної записки викладений на 116 сторінках, містить 20 таблиць, 20 рисунків. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [20] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [21].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Оборотні засоби в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців

За сучасних умов надзвичайно актуальним є питання забезпечення суб'єктів господарювання оборотними засобами та ефективного управління ними, враховуючи їх пріоритетність для виробничої та комерційної діяльності.

Ефективність управління оборотними засобами значно впливає на фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, а також рентабельність підприємства. Ефективне управління оборотними засобами дозволяє досить швидко досягти позитивних результатів у фінансовому стані підприємства.

Оскільки без розуміння суті та змісту поняття неможливо визначитись з напрямками ефективного управління щодо нього, то важливості набуває завдання дослідження економічної суті та змісту оборотних засобів як з наукової, так і з практичної причин.

Відповідно в розрізі теми дослідження першочерговим завданням є вивчення суті та змісту поняття оборотних засобів, паралельно з якими в науковій та практичній діяльності оперують поняттями оборотних активів, оборотного капіталу, оборотних коштів, поточних активів, оборотних фондів.

Досить часто ці поняття ототожнюють, що додає невизначеності як в наукове, так і в практичне вирішення завдань управління оборотними засобами підприємства та підвищення ефективності такого управління. Варто зауважити, що немає єдності в поглядах на розуміння суті та змісту цих поняття навіть в законодавчо-нормативній базі України.

Розглянемо детальніше підходи науковців до трактування вказаних вище понять, оскільки науково обґрунтоване тлумачення суті та змісту поняття є необхідною передумовою для подальшої розробки відповідних наукових підходів до ефективного управління.

Варто зауважити, що для облікових цілей в практиці вітчизняного законодавства оперують поняттям оборотних активів.

Так, за Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» виокремлюється поняття оборотних активів, що характеризує «гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу» [22].

Подібне тлумачення пропонує відомий економіст І.О. Бланк, трактуючи «...оборотні (поточні) активи (засоби) як сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і повністю споживаються протягом одного операційного циклу» [3, с. 62].

Білик М.Д. [2, с. 161] трактуючи оборотні активи, вказує що вони є «групою мобільних активів, термін використання яких до одного року, та вони безпосередньо обслуговують операційну діяльність підприємства, забезпечуючи його платоспроможність за поточними фінансовими зобов'язаннями завдяки високому рівню ліквідності».

Варто зауважити, що на думку Ізмайлової Н. В. [23] трактування оборотних активів лише з позицій створення вартості тільки в операційній діяльності не відповідає сутності даного поняття. Ізмайлова Н.В. акцентує увагу на тому, що економічна сутність оборотних активів «полягає у втілених в них грошових коштах, які повністю споживаються чи реалізуються впродовж одного виробничого циклу (або протягом року) при здійсненні операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, що сприяє безперервності виробничо-комерційного циклу, а також дозволяє забезпечити достатній рівень прибутковості та ліквідності підприємства» [23].

Досить узагальнене трактування пропонує Шелудько В.М., який вказує на те, що «оборотними є активи, які обслуговують господарський процес та забезпечують його неперервність» [24].

Нашкерська Г. В. трактує оборотні активи, як «грошові кошти, вкладені для створення оборотних виробничих фондів і фондів обігу для забезпечення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції» [25].

Базилінська О. Я. характеризує «оборотні активи», як активи, що за нормальної господарської діяльності підприємства змінюють свою матеріально-речову форму за відносно короткий термін (менше року)» [26].

Водночас варто наголосити, що в Господарському кодексі України взагалі відсутнє трактування поняття оборотних активів, проте в ст.139 «Майно у сфері господарювання» вказано, що «оборотними засобами є сировина, матеріали, паливо, малоцінні предмети та предмети, що швидко зношуються, інше майно виробничого і невиробничого призначення, що віднесено законодавством до оборотних засобів» [27].

Партута Т.О. [28] оборотні засоби характеризує як «частину засобів виробництва, які приймають участь в одному виробничому циклі, переносячи свою вартість на вартість готової продукції повністю і одразу, змінюючи при цьому свою матеріально-речову форму». Автор зазначає, що оборотні засоби є сукупністю оборотних фондів і фондів обігу, які виражені у вартісній формі. Науковець наголошує, що у вартісному вираженні оборотні засоби набувають форми оборотних фондів і фондів обігу, тим самим вказуючи на співвідношення між поняттями оборотних засобів, оборотних фондів і фондів обігу.

Група авторів Круш П.В., Клименко О.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. [29] оборотні засоби характеризують як «сукупність грошових коштів, що вкладаються підприємством в оборотні виробничі фонди та фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції». Таке ж трактування, неведене вище, пропонує Нашкерська Г. В. по відношенню до оборотних активів, що тільки підтверджує неоднозначність та дискусійність аналізованих понять.

Кулакова С.Ю. та Лозовський Д.М. характеризують оборотні засоби як «авансовану частину вартості оборотних активів підприємства для забезпечення безперебійного кругообігу, які послідовно змінюють свою функціональну форму

у вигляді засобів виробництва та сфери обігу» [7]. Такий підхід до трактування поняття оборотних засобів більш повно розкриває їх економічну суть та зміст, дозволяючи відокремити оборотні засоби від інших близьких за значенням понять.

Основні підходи до трактування поняття «оборотні засоби» зведено в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до трактування поняття оборотних засобів

Автори	Оборотні засоби – це:
Господарський кодекс України [27]	сировина, матеріали, паливо, малоцінні предмети та предмети, що швидко зношуються, інше майно виробничого і невиробничого призначення, що віднесено законодавством до оборотних засобів
Партута Т.О. [28]	частина засобів виробництва, які приймають участь в одному виробничому циклі, переносячи свою вартість на вартість готової продукції повністю і одразу, змінюючи при цьому свою матеріально-речову форму
Кулакова С.Ю. та Лозовський Д.М. [7]	авансована частина вартості оборотних активів підприємства для забезпечення безперебійного кругообігу, які послідовно змінюють свою функціональну форму у вигляді засобів виробництва та сфери обігу
Круш П.В., Клименко О.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. [29], Іванілов О.С. [30]	сукупність грошових коштів, що вкладаються підприємством в оборотні виробничі фонди та фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції
Плахотнік О.О. [31]	сукупність грошових коштів підприємства, вкладених в оборотні фонди і фонди обігу

Варто вказати, що аналізуючи різні підходи до трактування поняття оборотних засобів науковцями, можна виокремити основні підходи до розуміння сутності як (табл. 1.1):

- 1) як сукупність майнових цінностей виробничого і невиробничого призначення;
- 2) частина засобів виробництва;
- 2) сукупність грошових коштів, які авансуються у виробничі оборотні фонди та фонди обігу;

3) частина активів, які перетворюються у грошові кошти (готівку) протягом одного року.

Зважаючи на тісний зв'язок оборотних засобів з оборотними фондами та фондами обігу, доцільно з'ясувати їх характеристики.

Варто зауважити, що оборотні засоби постійно в русі на усіх стадіях кругообігу, оборотні фонди обслуговують господарство, змінюючись новими партіями сировини, матеріалів, палива тощо.

Виробничі запаси, будучи частиною оборотних засобів, беруть участь у виробничому процесі, потім перетворюються на готову продукцію і вибувають з обігу.

Оборотні фонди споживаються безпосередньо в процесі виробництва, переносячи свою вартість на готовий продукт, а оборотні засоби залишаючись в господарстві, забезпечують з кожним оборотом перетворення або споживання нових предметів праці, тим самим утворюючи замкнутий оборотний цикл.

Оборотні фонди безпосередньо приймають участь у генерування нової вартості, а оборотні засоби лише забезпечують рух вартості по всіх стадіях кругообігу.

У процесі обігу оборотні засоби виражають свою вартість у оборотних фондах, відповідно за допомогою них функціонують у виробничому процесі, беручи участь у формуванні виробничих витрат.

Оборотні фонди мають продуктивну форму. Оборотні засоби не лише послідовно приймають різні форми, але і перебувають у всіх цих формах постійно в певних частинах.

Такий же результат досягається при порівнянні оборотних засобів з фондами обігу. Це пояснюється тим, що останні є функціональною формою існування оборотних коштів на стадії обігу. Кругообіг фондів на підприємстві завершується реалізацією продукції.

Оборот фондів обігу тісно пов'язаний із оборотом оборотних фондів.

У процесі обороту ці фонди переплітаються, утворюючи загальний кругообіг, у якому вартість оборотних фондів перетворюється на продукти праці,

переходячи із сфери виробництва в сферу обігу, а вартість фондів обігу потім переходить з сфери виробництва в обігову сферу, а після реалізації продукції фонди обігу у розмірі авансованої вартості переходять з сфери обігу в виробничу сферу.

Так відбувається оборот авансованих засобів, які проходять через різні функціональні форми, повертаючись у вихідну грошову форму. Так, оборотні засоби, здійснюючи оборот, з виробничої форми, де вони функціонували як оборотні фонди, переходять в сферу обігу вже як фонди обігу.

Відповідно однозначно можна констатувати неможливість ототожнення понять оборотних засобів, оборотних фондів та фондів обігу.

Проаналізуємо трактування науковцями поняття оборотних коштів.

На думку проф. С.Покропивного «...оборотні кошти – це сукупність грошових коштів, які необхідні для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу підприємства» [12, с. 149].

Група авторів на чолі з Г.М. Азаренковою зазначають, що «...оборотні кошти – це грошові ресурси, вкладені в оборотні фонди та фонди обігу з метою забезпечення безперервного виробничого процесу, також реалізації виготовленої продукції, які приймають участь у виробничому процесі одноразово, повністю переносячи свою вартість на собівартість виготовленої продукції» [23, с. 126].

На нашу думку, такий підхід до розуміння суті та змісту досліджуваного поняття має певні недоліки, оскільки наголос на перенесенні своєї вартості на виготовлену продукцію є некоректним (перенесення вартості відповідає процесам зношування, але кошти не зношуються, вони інвестуються у виробничі процеси для отримання додаткового прибутку).

Досить подібний підхід до трактування оборотних коштів висловлює Поддєрьогін А., який пропонує характеризувати оборотні кошти (оборотний капітал) як «...кошти, які авансуються в оборотні виробничі фонди і фонди обігу з метою забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку» [18, с. 187]. Таке трактування розкриває зміст цього поняття, акцентуючи увагу на тому, що кошти можуть авансуватись з метою

отримання економічного блага. Водночас одними з складових фондів обігу є грошові кошти, по відношенню до яких є недоцільним здійснення авансування коштів у кошти.

Досить схожий підхід до трактування поняття «оборотні кошти» пропонує Зятковський І.В., зазначаючи, що «обігові кошти є грошовими коштами, авансовані в обігові виробничі фонди та фонди обігу, що забезпечують безперервність процесу виробництва та проведення розрахунків» [32].

Швидка О. вказала на неідентичність понять «оборотні кошти» та «оборотні активи», зазначивши, що оборотні активи завжди відображають характер розміщення інвестованого у ході господарської діяльності оборотного капіталу, а оборотні кошти та засоби - відображають конкретний склад оборотних активів [33, с. 247].

Варто зауважити, що Поддєрьогін А. ототожнює оборотний капітал та оборотні кошти, що, на нашу думку, є недоцільним, оскільки грошові засоби мають тільки вартісну форму, а капітал має ще й натурально-речову форму за своєю природою.

Варто вказати, що капітал є і джерелом, і результатом діяльності підприємства, на який не впливає специфіка виробничої діяльності. Відповідно до цього і проявляється двоїста природа капіталу.

Розглянемо деякі підходи до тлумачення поняття оборотного капіталу.

Група авторів Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. визначають оборотний капітал як «...сукупність майнових цінностей підприємства, які обслуговують господарський процес і повністю споживаються протягом одного виробничо-комерційного циклу» [2, с. 132]. На нашу думку, даний підхід не зовсім відповідає природі капіталу як такого, оскільки він є джерелом фінансування, насамперед, майнових цінностей підприємства.

На думку Є. Бріггема, «...оборотний капітал є інвестиціями підприємства у короткострокові активи – готівку, ліквідні цінні папери, товарно-матеріальні запаси, рахунки дебіторських заборгованостей» [9, с. 734].

Гоцуляк С.М. [34, с. 188] вважає, що «оборотний капітал є сукупністю економічних відносин, які пов'язані з формування, а також використанням фінансових ресурсів з метою забезпечення безперервності функціонування підприємства». Так, автор акцентує увагу на фінансову функцію оборотного капіталу.

Проаналізувавши основні підходи науковців до розуміння сутності оборотних активів, оборотних коштів та оборотного капіталу та вважаємо, що їх доцільно розмежовувати. Так, оборотні кошти спрямовуються на фінансування виробничого циклу підприємства з метою отримання прибутку. Оборотний капітал має як матеріальну-речову, так і вартісну форму капіталу, тоді як оборотні кошти - тільки вартісну форму. Характеризуючи оборотні активи та оборотні кошти, необхідно врахувати, що оборотні активи є ширшим поняттям, оскільки грошові кошти є лише частиною оборотних активів.

Підтримуємо думку науковців, що оборотний капітал є, насамперед, фінансовими ресурсами, які інвестуються в об'єкти оборотних засобів, які споживаються в ході одного виробничого циклу або відносно короткого календарного періоду (як правило, не більше року). Оборотний капітал, що авансується у виробничий процес і реалізацію продукції, споживається повністю та відтворюється по завершенню виробничого циклу внаслідок реалізації готової продукції [35].

Схематично співвідношення між досліджуваними поняттями можна представити у вигляді рисунку 1.1.

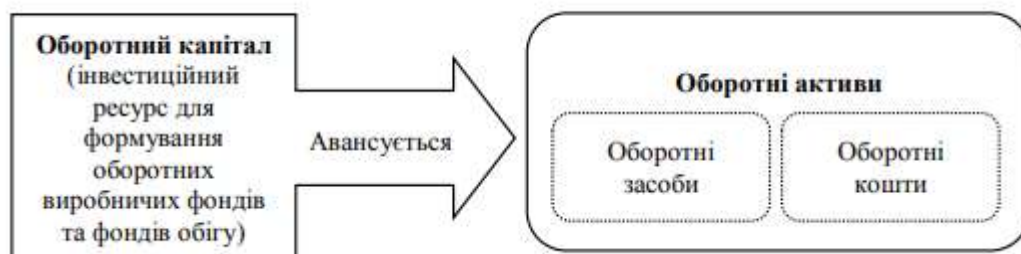


Рисунок 1.1 – Співвідношення та взаємозв'язок між поняттями оборотні засоби, оборотні кошти, оборотні активи та оборотний капітал [36]

Вважаємо за доцільне охарактеризувати оборотні засоби як частину вартості оборотних активів, що авансується підприємством в оборотні фонди та фонди обігу, споживаючись повністю в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносячи свою вартість на вартість цієї продукції в частині оборотних фондів підприємства, для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції.

Таке трактування, на нашу думку, повно розкриває економічну суть та зміст поняття оборотних засобів, відокремлюючи їх від оборотних активів, оборотних фондів та фондів обігу.

За результатами аналізування можна розмежувати досліджувані поняття за сферами їх переважного використання (табл. 1.1). Варто звернути увагу, що усі досліджувані поняття є економічно самостійними, хоч вони і мають спільні риси та елементарні частини, але використовуються переважно в певній сфері діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Співвідношення понять, споріднених до поняття оборотних засобів підприємства [розроблено авторами]

Поняття	Переважний аспект практичного застосування	Відмітна особливість	Характеристика
1	2	3	4
Оборотні (обігові, поточні) активи	Обліковий аспект	Є майном підприємства, відображають характер розміщення інвестованого у ході діяльності оборотного капіталу, відображаються в активі балансу (вартісна та матеріально-речова форма)	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу
Оборотні (обігові) кошти	Фінансовий аспект	Відображають конкретний склад оборотних активів (тільки вартісна форма)	Сукупність коштів підприємства, що авансується на створення та забезпечення безперервного кругообігу оборотних фондів та фондів обігу

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Оборотні (обігові) засоби	Економічний аспект	Відображають конкретний склад оборотних активів (вартісна та матеріально-речова форма)	Частина вартості оборотних активів, що авансується підприємством в оборотні фонди та фонди обігу, споживаючись повністю в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносячи свою вартість на вартість цієї продукції в частині оборотних фондів підприємства, для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції
Оборотний капітал	Інвестиційний аспект	Є джерелом фінансування майна підприємства, відображається в пасиві балансу (вартісна та матеріально-речова форма)	Фінансові ресурси, які інвестуються в об'єкти оборотних засобів (оборотні фонди та фонди обігу) для виробництва та реалізації продукції. Джерелами утворення є власні та прирівняні до них позикові і залучені кошти

Відповідно до результатів дослідження можемо виокремити основні сутнісні характеристики оборотних засобів підприємства:

1) оборотні засоби є вартісною категорією, вони змінюють свою функціональну форму у вигляді оборотних фондів та фондів обігу. Відповідно не правомірно ототожнювати оборотні засоби, оборотні фонди та фонди обігу. Усі поняття є безпосередньо пов'язаними, але самостійними – не ідентичними;

2) участь оборотних засобів в кругообігу ресурсів підприємства відбувається планомірно;

3) основне значення оборотних засобів підприємства полягає в забезпеченні безперервного процесу виробництва й реалізації продукції, своєчасного та повного фінансування діяльності при мінімальних витратах товарно-матеріальних цінностей та коштів;

4) сутність оборотних засобів проявляється через їх функції: виробнича (є джерелом фінансування витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції) та платіжно-розрахункова (своєчасне забезпечення і точне здійснення платіжно-розрахункових операцій).

1.2 Місце оборотних засобів в системі управління сучасним підприємством

Досліджуючи суть та зміст поняття оборотних засобів ми з'ясували, що оборотні засоби за своїм складом та структурою є сукупністю оборотних фондів і фондів обігу, які виражаються у вартісній формі (рис. 1.1).

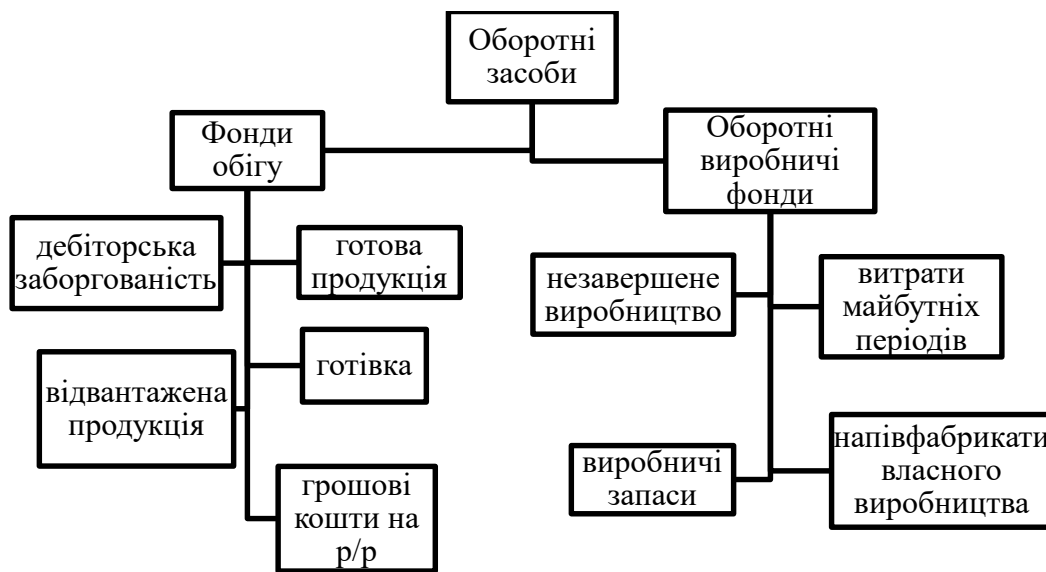


Рисунок 1.1– Склад оборотних засобів

Структура оборотних засобів за різними економічними напрямками господарювання може мати певні особливості. Так, у виробництві основними складовими оборотних фондів є основні матеріали, сировина, готова продукція, незавершене виробництво. Для деяких галузей можуть з'являтися характерні саме для них складові оборотних засобів.

Як було зазначено вище для оборотних засобів ж характерною планомірністю їх участі в кругообігу ресурсів суб'єкта господарювання. Відповідно до часу виробництва та тривалості обігу визначається плановий розмір вартості засобів, який буде достатнім для забезпечення безперервності

кругообігу. Підприємство тим самим здійснює авансування коштів в такому розмірі, що забезпечує йому безперервну діяльність [7].

Варто зауважити, що вартість оборотних засобів набуває поетапно різних форм оборотних фондів і фондів обігу, замінюючи одну форму іншою.

Оборотні фонди є частиною засобів виробництва, які безпосередньо приймають участь в одному виробничому циклі, при цьому повністю та відразу переносять свою вартість на вартість готової продукції, змінюючи свою натурально-речову форму (матеріали, конструкції, сировина, деталі, паливо тощо).

Оборотні фонди – це матеріальні ресурси підприємства. Одна їх частина є обов'язковим елементом виробничого процесу, забезпечуючи його виконання, а інша - компонентом продукції і формує, відповідно, її матеріальний склад.

Фонди обігу є компонентом засобів виробництва, але не приймають участі у виробничих процесах, водночас інвестуються підприємством у формування оборотних фондів. Можна підсумувати, що оборотні фонди обслуговують сферу виробництва, а фонди обігу - сферу обігу.

В цьому виражаються основні подібності та відмінності між фондами обігу та оборотними фондами [28].

Розглянемо детальніше складові елементи оборотних засобів.

Оборотні фонди передбачають формування [28]:

1) виробничих запасів, які є обов'язковими для забезпечення виробничого процесу сировиною та матеріалами (основні матеріали, сировина, деталі, конструкції, які безпосередньо приймають участь у виробничому процесі, в ході якого перетворюються на готову продукцію; допоміжні матеріали, конструкції, які безпосередньо не пов'язані з процесом виготовлення продукції, водночас є необхідними для організації та забезпечення протікання;

2) незавершеного виробництва, що характерне лише для підприємств, на яких виробничий цикл триває понад один день. Незавершене виробництво характеризує витрати на придбання матеріалів, сировини, запасних частин,

конструкцій, а також заробітну плату та інші кошти, які необхідні для організації виробництва;

3) витрат майбутніх періодів (витрати на виконання науково-дослідних та раціоналізаторських робіт, освоєння нової техніки, орендну плату та ін., які виникають в поточному періоді, а на собівартість продукції зараховуються в наступних звітних періодах);

4) напівфабрикатів власного виробництва - продукція, яка не пройшла всіх етапів виробництва і потребує подальшої обробки на даному підприємстві.

Оборотні фонди підприємства мають певну структуру як відсоткове співвідношення між їх окремими групами. Варто зауважити, що структура оборотних фондів безпосередньо визначається специфікою діяльності. Здебільшого саме виробничі запаси мають вагома частка в цій структурі.

Вагоме значення мають також і фінансові ресурси, які в обігу, наявність яких дозволяє забезпечити безперебійну виробничо-господарську діяльність підприємства, виконання постачальницько-збутових операцій, вчасні розрахунки з персоналом, а також здійснення інших виробничо-господарчих потреб. Саме такі ресурси і формують фонди обігу. До них належать:

- 1) дебіторська заборгованість;
- 2) кошти в касі підприємства;
- 3) кошти на розрахунковому рахунку підприємства в банку;
- 4) готова продукція на складі та відвантажена;
- 5) короткострокові інвестиції та цінні папери та ін.

Узагальнивши, фонди обігу можна характеризувати як засоби, які в грошовій або речовій формах є в розпорядженні підприємства і в будь-який момент, можуть стати вільними коштами підприємства.

На рис. 1.2 відображено деталізований склад та розміщення оборотних засобів підприємства.

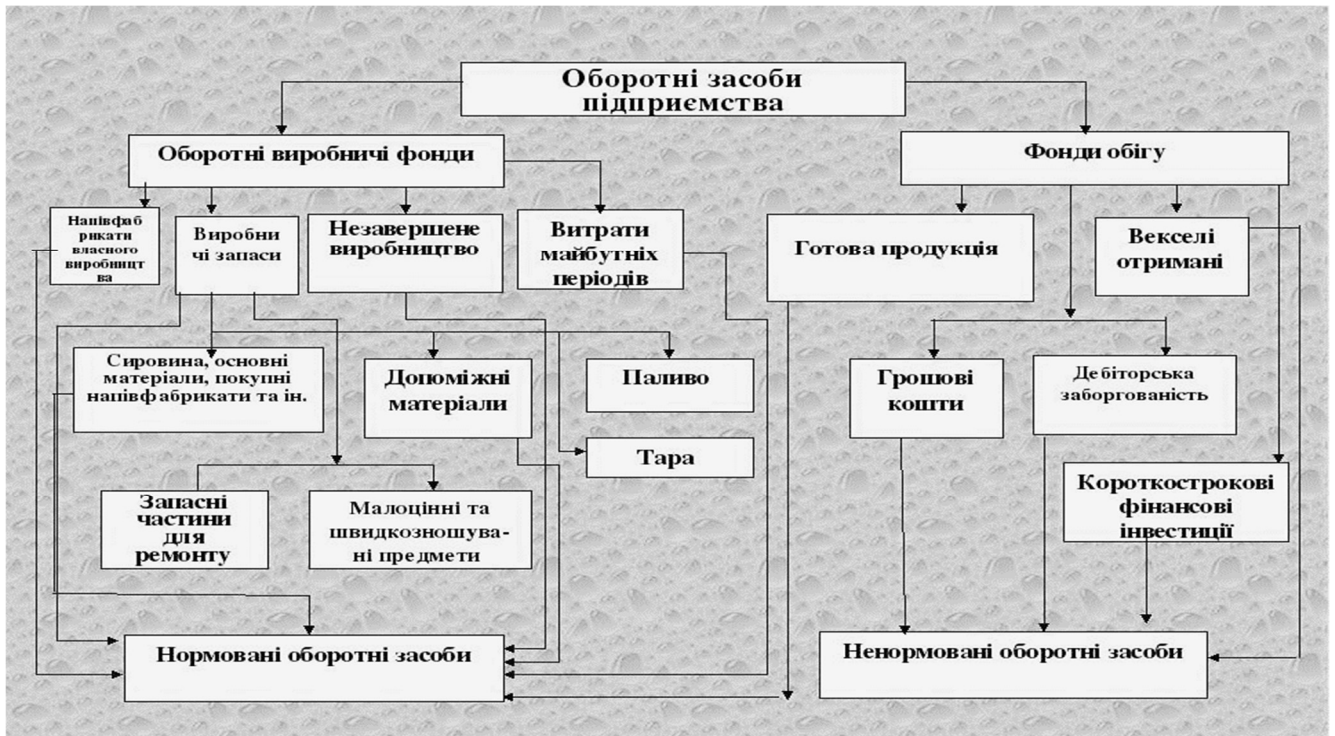


Рисунок 1.2 -Склад та розміщення оборотних засобів

Структура оборотних засобів значно різниться за окремими галузями економічної системи, визначаючись складом і структурою виробничих витрат, умовами постачання товарно матеріальних цінностей, умовами реалізації готової продукції, проведеними розрахунками тощо [37].

Можливість впливати на формування оборотних засобів буде визначатись і обґрунтованістю їх класифікації.

Варто зауважити, що при класифікації оборотних засобів необхідно враховувати, що предмети, мають як вартісну, так і натурально-речову форму ре[28].

Наслідком значної кількості різноманітних трактувань сутності та змісту оборотних засобів в економічній літературі є численні класифікаційні ознаки.

На рис. 1.3 наведено основні класифікаційні ознаки та відповідні види оборотних засобів.

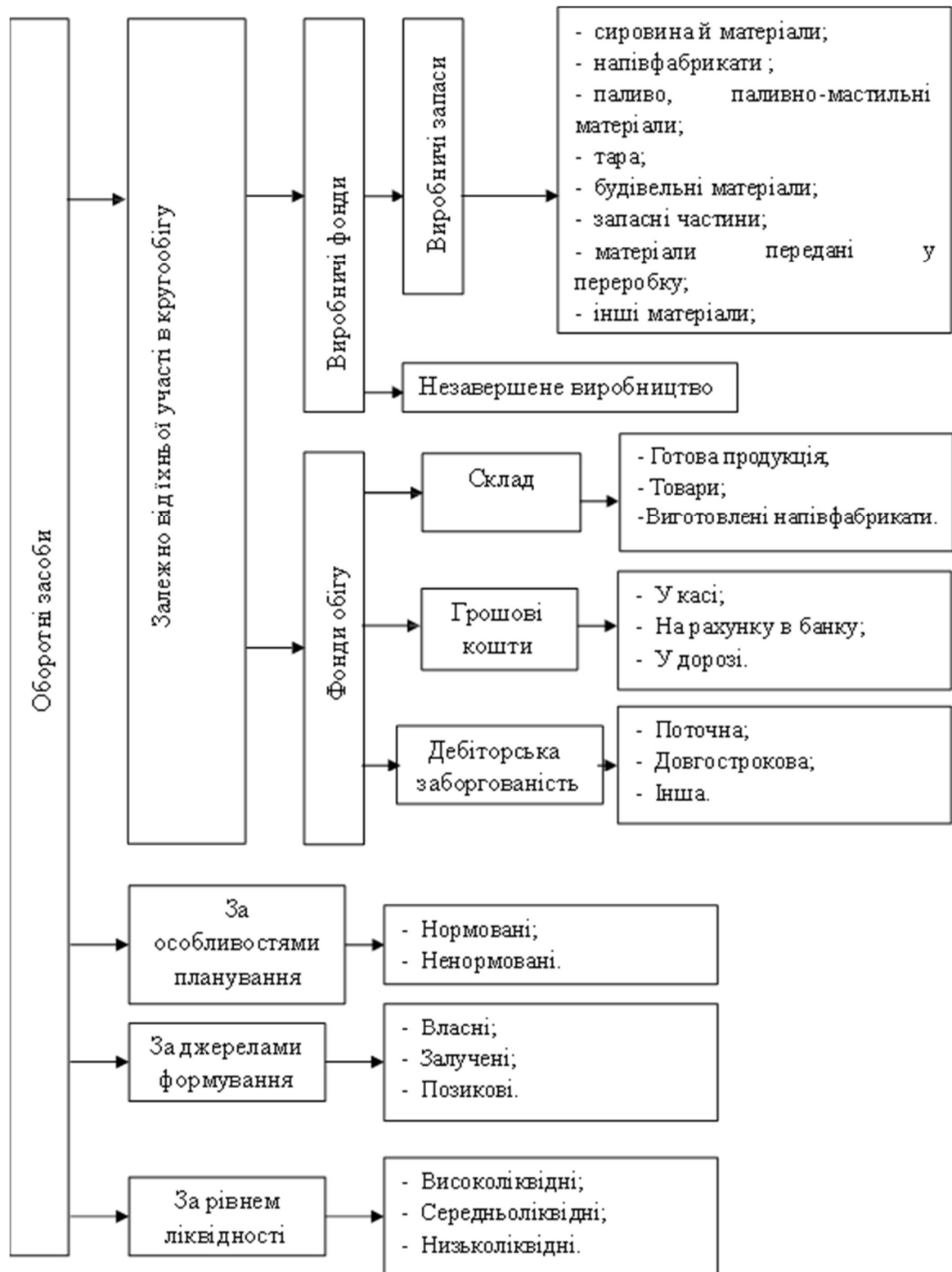


Рисунок 1.3 – Класифікація оборотних засобів підприємства за основними ознаками

За сучасних умов на вітчизняних підприємствах оборотні засоби класифікують за такими основними ознаками:

- за джерелами формування;
- залежно від участі в кругообігу (за складом та розміщенням);
- за ступенем планування;
- за ступенем ліквідності.

Залежно від участі а кругообігу оборотні засоби поділяють на ті, що обслуговують виробництво (матеріальні ресурси, які перетворюються під впливом праці на готовий продукт), а також і ті, що обслуговують сферу обігу (засоби сфери обігу, перебуваючи в грошовій і товарній формах, а також у формі незавершених розрахунків).

За ступенем та особливостями планування оборотні засоби поділяються на нормовані та ненормовані. Такий поділ є наслідком необхідності забезпечення безперебійної діяльності при максимізації результатів та мінімізації витрат. Встановлення відповідних нормативів за окремими елементами оборотних засобів дозволяє оптимізувати витрачання виробничих запасів, залишків незавершеного виробництва, готової продукції, витрат майбутніх періодів. Нормування охоплює всі засоби виробничої сфери і частину засобів обігу, які обертаються як готова продукція, що залишається на складі підприємства.

Частина оборотних коштів, гроші на банківських рахунках і в поточній касі, гроші на рахунках, готова продукція відвантажена і в дорозі є ненормованими оборотними засобами. Варто зауважити, що нормування для засобів сфери обігу відсутнє до відповідної межі їх неконтрольованого використання. Завдання оптимізації цих елементів вирішуються шляхом укладення відповідних договорів.

Нормовані елементи оборотних засобів є предметом прогнозів і планування, ненормовані елементи в планах і прогнозах не відображаються.

За джерелами формування, що чітко вказує на походження оборотних засобів та форму їх надходження на підприємство у тимчасове або довгострокове користування, вони поділяються на власні, позичені та залучені.

Основну частину оборотних активів сучасних підприємств, що працюють в ринкових умовах, становить їх частина, сформована саме за рахунок власних

оборотних засобів. Саме ця частина є власними оборотними засобами підприємства.

Оборотні засоби, сформовані підприємством за рахунок кредитних коштів, як на довгострокових, так і короткострокових умовах, є позиковими.

Залучені оборотні засоби, сформовані кредиторською заборгованістю різних видів (заборгованості перед постачальниками за товари, які були відвантажені, але ще не оплачені).

Класифікація оборотних засобів за ступенем їх ліквідності використовується досить широко і характеризує поточну платоспроможність суб'єкта господарювання. За результатами діяльності підприємство проводить оцінювання ступеня своєї ліквідності для запобігання фінансовим ризикам. Класифікація оборотних засобів за ступенем ліквідності дає можливість провести оцінювання фінансових втрат підприємства внаслідок дії внутрішніх і зовнішніх чинників.

Так, за ступенем ліквідності оборотні засоби діляться на низько-(повільно), середньо- та високоліквідні.

Високоліквідні оборотні засоби мають найменший ступінь ризику втрати вартості. До них належать готівка в касі, а також кошти підприємства на поточних рахунках в банках.

Середньоліквідні оборотні засоби мають певний рівень ризику втрати вартості (відвантажені товари, продукція, виконані роботи та послуги, дебіторська заборгованість та ін.).

Низьколіквідні оборотні засоби приймають участь в обороті досить тривалий час, переносячи свою вартість на знову створений продукт. Найменш ліквідними оборотними засобами є незавершене виробництво та витрати майбутніх періодів, саме ці елементи оборотних засобів є найбільш віддаленими від моменту їх потенційної реалізації, відповідно зростає залежність від ринкових змін та інфляційних процесів.

Класифікація оборотних засобів за рівнем ліквідності дозволяє раціонально інвестувати оборотні кошти в оборотні активи, дозволяючи нейтралізувати фінансові ризики, пов'язані з використанням оборотних активів на підприємстві.

Визначивши склад і структуру оборотних засобів, можна зазначити, що вони виконують дві найважливіші функції: 1) виробнича, спрямовану на фінансове забезпечення безперервного виробництва; 2) платіжно-розрахункова.

Оборотні засоби є постійно у русі, реалізуючи так званий кругообіг, в ході якого оборотні засоби переходять з однієї стадії на іншу: постачання, виробництво і збут (грошова, виробнича і товарна).

Постійний кругообіг оборотних засобів наведено на рис. 1.4.

Перша стадія є підготовчою і відбувається цілком у сфері обігу, де капітал перетворюється у форму виробничих запасів шляхом придбання та накопичення відповідних виробничих запасів.

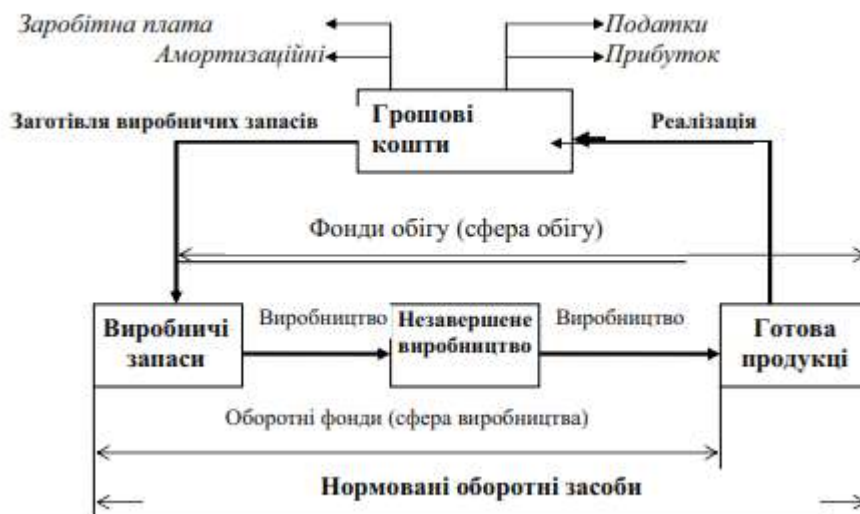


Рисунок 1.4 – Кругообіг оборотних засобів [38]

Фаза виробництва є процесом, у якому вартість виробленого продукту продовжує авансуватися в розмірі вартості використовуваних виробничих запасів, а також додаткових витрат на заробітну плату та відповідних витрат, а також відрахувань на амортизацію основних засобів.

Виробнича фаза циклу завершується випуском готової продукції і

переходить до фази реалізації.

На завершальному етапі обігу продукт праці (готова продукція) продовжує інвестуватися в тому ж розмірі, що і на попередньому етапі. Інвестовані кошти відновлюються за рахунок частини виручки, яка надійшла від реалізації готової продукції після того, як товарна форма вартості виготовленої продукції перетвориться в грошову. Решту частину виручки складають грошові нагромадження, що споживаються відповідно до плану розподілу [38].

Варто зауважити, що відбувається зростання капіталу в ході кругообігу коштів, які проходять різні стадії, набуваючи нових форм. Чим менше часу оборотні засоби перебувають в тій чи іншій формі (грошовій, або виробничій, або товарній), тим вищою буде ефективність їх використання, і навпаки.

Управління оборотними засобами підприємства є складним процесом, який передбачає формування оптимального обсягу та структури оборотних засобів, а також забезпечення ефективності їх використання.

Формування оборотних засобів на підприємстві передбачає визначення потреби в оборотних засобах, їх складу та структури, а також джерел формування, відповідного налагодження ефективних процесів управління їх використанням.

Основними принципами формування та використання оборотних засобів на підприємстві є [2; 15; 18]:

- використання оборотних засобів за цільовим призначенням;
- нормування оборотних засобів;
- забезпечення їх раціонального використання, збереження, прискорення оборотності.

Важливим принципом формування та використання оборотних засобів є їх нормування. Практична реалізація цього принципу дозволяє економічно обґрунтовано визначати необхідний обсяг оборотних коштів, створюючи тим самим умови для успішного виконання відповідних функцій. Негативним є досвід відмови від нормування, наслідками якого можуть бути спад виробництва, економічна криза, порушення платіжної та розрахункової дисципліни тощо [39].

Найважливішим принципом ефективної організації оборотних засобів є їх цільове використання. Порушення цього принципу може суттєво негативно вплинути на діяльність багатьох підприємств, що призводить до кризи платіжної та розрахункової дисципліни, до значного зростання боргових зобов'язань перед постачальниками сировини, матеріалів, палива, заробітної плати робітникам і службовцям, а також сплати податків до бюджету.

Тому важливим завданням є визначення оптимальної потреби в оборотних засобах, яка забезпечить рентабельність досягнення запланованих результатів при мінімальних витратах. Зниження розміру оборотних засобів може призвести до збоїв у виробничому процесі, нестабільної фінансової ситуації, зниження обсягу виробництва і прибутку. Водночас завищення розміру оборотних засобів зменшує можливості щодо інвестування в розширення виробництва. Будь-яка форма заморожених оборотних засобів (запаси готової продукції на складі, або призупинення виробництва, або надлишок сировини і матеріалів) вкрай неефективна, оскільки вільні грошові кошти можна більш раціонально використовувати з метою отримання додаткового доходу [37].

Визначення обсягу оборотних засобів, необхідних для діяльності підприємства, безпосередньо пов'язане з прогнозуванням реалізації готової продукції. Ефективно продаючи продукцію, залишки запасів на складі можна скоротити до мінімуму. Однак необхідно спрогнозувати продажі в найближчі періоди. У протилежному випадку готова продукція залишиться на складах, а значна частина оборотних коштів буде вилучена з обігу, що серйозно позначиться на фінансовому становищі підприємства.

На практиці при плануванні оптимальної потреби в оборотних засобах використовуються аналітичний метод, метод коефіцієнтів і метод прямого рахунку. Підприємства мають можливість використовувати будь-які з них, враховуючи особливості діяльності підприємства, характер господарських відносин, систему бухгалтерського обліку та кваліфікацію економіста, обсяг виробничого плану та орієнтуючись на його досвід.

Формування ефективної організації оборотних засобів, перш за все, надає підприємствам самостійність у формуванні, контролі та управлінні оборотними засобами, тобто незалежність у їх використанні.

По-друге, визначається планова потреба в оборотних засобах різних елементів і агрегатів, що передбачає розрахунок оптимальної потреби, яка забезпечить безперервність виробничого процесу, темпи роботи і можливість виконання планових завдань.

По-третє, існуючі нормативи коригуються з урахуванням особливостей господарювання, які змінюватимуться відповідно до обсягів виробництва, рівня цін на матеріали та сировину, зміни постачальників і появи нових споживачів, зміни форм.

По-четверте, раціональність системи фінансування оборотних засобів передбачає можливість їх формування за рахунок власних коштів і позикових коштів для забезпечення нормального фінансового стану підприємства.

По-п'яте, контролювати обґрунтоване розміщення та використання оборотних засобів, у тому числі аналізувати ефективність потоку використаних активів у напрямку прискореного потоку.

Визначення потреби в оборотних засобах здійснюється через їх нормування.

Планова потреба в оборотних засобах передбачає визначення норм (тривалий термін) і нормативів (на конкретний період), що можна досягнути виконанням таких робіт [39]:

1. Розрахунок норм запасів для нормованих оборотних засобів.
2. Визначення одноденного витрачання ТМЦ, враховуючи витрати на виробництво.
3. Визначення нормативу оборотних засобів за кожним їх елементом в грошовому вираженні шляхом множення одноденних витрат на норму запасу в днях.
4. Визначення сукупного нормативу оборотних засобах підсумовуванням нормативів за окремими елементами.

5. Заключний етапом є визначення норм та нормативів за окремими елементами оборотних засобів для окремих підрозділів підприємства, де споживаються товарно-матеріальні цінності та виготовляється продукція.

Розробка норм запасу в днях, які будуть використовуватися протягом декількох років, якщо не відбуваються суттєві зміни в умовах виробництва, розрахунку, постачання та реалізації, є досить тривалою і складною справою.

Стан оборотних засобів підприємства буде визначатися факторами впливу, які можна поділити на внутрішні та зовнішні [15].

Основними зовнішніми факторами є:

- загальна економічна ситуація в країні;
- рівень інфляції (дефляції);
- особливості податкового права;
- характеристика банківських кредитів;
- основні тенденції розвитку інвестиційного ринку (інвестиційного середовища);
- рівень економічного потенціалу регіону.

В умовах ринкової економіки найважливішими факторами для промислових підприємств є такі зовнішні фактори, як відносини підприємства з партнерами (постачальниками сировини, споживачами готової продукції). Обсяг запасів сировини, матеріалів і готової продукції на складі, а також рівень дебіторської заборгованості безпосередньо залежить від рівня налагоджених відносин з цими партнерами. При цьому величина оборотних активів залежить від своєчасності розрахунків з постачальниками за товари та фізичної вартості придбаних товарів.

Основними внутрішніми факторами, що визначають розмір і стан оборотних засобів підприємства, є:

- рівень конкурентоспроможності компанії на ринку;
- масштаб діяльності (малі, середні, великі підприємства);
- характеристика організації складу;
- споживання ресурсів;
- темпи зростання виробництва і реалізації готової продукції;

- позиція контрагентів;
- частка доданої вартості в ціні товару;
- особливості облікової політики підприємства;
- якість роботи керівників і персоналу тощо.

Управління оборотними засобами є пріоритетним завданням у загальній системі управління фінансами підприємств. Визначення обсягу та структури оборотних активів, джерел фінансування, співвідношення між ними, а також оптимального обсягу, достатнього для забезпечення виробничо-фінансової діяльності підприємства, є метою політики управління оборотними засобами сучасного підприємства.

Система управління оборотними засобами підприємства має бути спрямована на пошук оптимального співвідношення між ефективністю роботи та ризиком втрати ліквідності. Це завдання передбачає забезпечення платоспроможності з одного боку, забезпечення допустимого обсягу, структури та рентабельності активів а з іншого боку [38].

Порівняння класичних підходів до фінансування оборотних засобів наведено в табл. 1.3.

Охарактеризовані підходи до формування оборотних активів підприємства мають різні рівні ефективності та коефіцієнти ризику при використанні оборотних засобів, при визначенні розміру активів, а також рівня капіталомісткості, що пов'язана з обсягом операцій.

Пріоритетним завданням управління оборотними засобами є збільшення швидкості їх обороту та відповідно скорочення часу обороту, оптимізація структури оборотних засобів, а також підвищення рівня їх рентабельності та контролю за ними в компанії.

Таблиця 1.3 – Порівняння підходів щодо фінансування оборотних засобів

	Сутність	Ступінь ризикованості	Вплив на обсяги оборотних засобів	Практичне використання	
Підходи до фінансування оборотних засобів	Ідеальний	1. Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів. 2. Оборотні активи дорівнюють поточним зобов'язанням. 3. Чисті оборотні активи дорівнюють нулю.	Найбільш ризикована з позиції ліквідності	Характеризується постійними обсягами запасів, грошових кошів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості	На практиці майже не зустрічається
	Агресивний	1. Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів та постійної частини оборотних активів. 2. Чисті оборотні активи дорівнюють постійній частині оборотних активів.	Досить ризикована з позиції ліквідності та має високий ризик порушення безперервності <u>виробництва</u>	Характеризується створенням лише мінімально необхідних обсягів запасів, грошових коштів, проведенням жорсткої кредитної політики а тому призводить до фінансових витрат через зниження обсягів реалізації	Зустрічається рідко
	Консервативний	1. Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних та оборотних активів. 2. Чисті оборотні активи дорівнюють оборотним активам	Відсутній ризик втрати ліквідності та майже не має ризику порушення безперервності виробництва	Характеризується створенням значних резервів запасів, грошових коштів, проведенням ліберальної кредитної політики, а тому знижує ефективність використання оборотних активів.	Носить штучний характер
	Компромісний	1. Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів. постійної частини оборотних активів та приблизно половини змінної частини оборотних активів. 2. Чисті оборотні активи дорівнюють сумі постійної частини оборотних активів та половини змінної частини оборотних активів.	Низький рівень втрати ліквідності та має низький ризик порушення безперервності виробництва	Характеризується тим, що в окремі періоди підприємство може мати надлишкові обсяги запасів, грошових коштів	Зустрічається часто

Оптимізувати структуру оборотних засобів можливо за рахунок прискорення їх оборотності, що є пріоритетним завданням для підприємств у сучасних умовах і може бути досягнуто різними шляхами. Скорочення часу обороту оборотних засобів досягається підвищенням рівня ефективності виробничої діяльності підприємства, організацією ефективної системи збуту виробленої продукції, а також використанням сучасної форми розрахунків з багатьма різними партнерами в його діяльності.

Раціональне формування та використання оборотних засобів дозволяє підвищити ефективність управління підприємством в цілому.

Підсумовуючи, варто зазначити, що реалізація ефективної політики управління оборотними засобами фактично дозволить промисловим підприємствам покращити свій фінансово-економічний стан та отримати заплановані прибутки.

Поліпшення ключових показників фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання є пріоритетним напрямком забезпечення сталого їх розвитку та держави в цілому, а підвищення добробуту всього суспільства зокрема.

1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства

Залежно від умов організації виробничих процесів, розміщення та реалізації готової продукції оборотні засоби мають різний рівень ризику використання.

За Господарським кодексом України господарюючі суб'єкти мають право самостійно здійснювати свою підприємницьку діяльність, самостійно обираючи методи управління оборотними засобами та контроль за їх раціональним використанням [40].

Управління оборотними засобами передусім має вирішувати такі завдання:

– формування необхідного обсягу оборотних засобів для забезпечення відповідного рівня поточної платоспроможності;

- оптимізація структури оборотних засобів для досягнення запланованих нормативів ліквідності;
- забезпечення ефективності споживання оборотних засобів підприємством з метою забезпечення визначеного рівня прибутковості та рентабельності;
- формування джерел фінансування оборотних засобів, враховуючи вимоги забезпечення фінансової стійкості.

В практиці управління і вітчизняні, і зарубіжні підприємства використовуються здебільшого традиційні методи управління оборотними засобами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Традиційні методи управління запасами [41]

Елемент оборотних коштів	Метод управління оборотними коштами	Недоліки
Запаси	Нормування	1. Може бути використаний для управління лише тією частиною оборотних активів, яка нормується. 2. В сучасних умовах непередбачуваності змін у зовнішньому середовищі, складно визначити нормований запас товарно-матеріальних цінностей 3. Трудомісткість виконання процесу нормування
	Оптимізація на основі моделі Уілсона	В основу моделі Уілсона були введені умови, які в реальному житті виробничої системи не виконуються. Таким чином, ця модель має ідеалістичний (далекий від реальності) характер
	ABC-метод	Класифікація запасів за вартістю, не враховуючи нерівномірність попиту та значимість для виробництва
	XYZ-модель	Складність адекватної оцінки та можливі помилки у розрахунку коефіцієнту варіації
Дебіторська заборгованість	Коефіцієнтний аналіз	Відсутність чітких критеріїв для прийняття управлінських рішень
Грошові кошти	Модель Баумоля	Обмеженість застосування лише у випадку, коли грошові кошти підприємства стабільні та прогнозовані, тобто в умовах невизначеності зовнішнього середовища її використання не є доцільним
	Модель Міллера-Орра	Модель не бере до уваги вартість незапланованих змін грошових коштів. З цього погляду управління грошовими коштами стає стратегічною метою і не може обмежитися простою моделлю

Традиційні методи управління оборотними засобами:

- нормування (в частині запасів);
- оптимізація (в частині запасів);
- метод ABC (в частині запасів);
- метод XYZ(в частині запасів);
- метод коефіцієнтів (в частині дебіторської заборгованості);
- модель Баумоля (в частині грошових коштів);
- модель Міллера-Орра (в частині грошових коштів).

Нормування є досить трудомістким методом, водночас - простим та досить точним методом управління оборотними засобами підприємства. Практичне застосування методу нормування вимагає від управлінців посиленої уваги саме до тих оборотних засобів, які нормуються, при цьому наголос робиться на розрахунках необхідного розміру оборотних засобів.

Метод ABC акцентує увагу на визначенні та розподілі факторів, які впливають на витрати при виготовленні готової продукції, витрати на її реалізацію або інші витрати відповідно до їх питомої ваги. Відповідно до методу вся номенклатура виробничих запасів залежно від їх вартості розподіляються на три групи (А, В, С):

- А – запаси, що мають високу вартість, але в натуральному вираженні використовуються в невеликих обсягах;
- В – запаси, що є середньовартісними, і у їх використовують середню кількість за обсягами;
- С - різноманітний асортимент виробничих запасів, які є незначними з погляду на їх вартість.

Відповідно до методу підприємство виокремлює проблемні моменти, які необхідно вирішити, зосереджуючи увагу саме на них. У виробничому процесу увага акцентується саме на групі А.

Метод XYZ дозволяє оптимізувати використання запасів, розподіляючи весь асортимент на три категорії залежно від рівномірності попиту, а також точності прогнозування:

- X – група товарів, попит на які рівномірний, або коливається, але незначно. Досить високі можливості для прогнозування;
- Y – група товарів, обсяги споживання яких коливаються залежно від сезону. Відповідно можливості для прогнозування попиту є середніми.
- Z – група товарів, попит на які має епізодичний характер, будь-які тенденції відсутні. Високий рівень складнощів для прогнозування обсягів реалізації товарів.

Оптимізація є методом управління оборотними засобами, який передбачає визначення їх оптимальної величини, розробку відповідних варіантів фінансування оборотних засобів, а також забезпечення ефективності їх споживання на підприємстві. Оптимальною є така величина оборотних засобів, яка з одного боку забезпечує безперебійне ефективне функціонування підприємства, а з іншого дозволяє мінімізувати наявність поточних активів, які не використовуються [42-43].

Для управління грошовими ресурсами використовуються моделі Баумоля або Міллера-Орра [44-45].

Модель Баумоля дає можливість визначити оптимальний залишок грошових коштів підприємства за визначених умов. Так, відповідно до такого методу грошові кошти можна поповнювати за рахунок конвертації високоліквідних цінних паперів, але це доцільно робити лише в той момент, коли запаси грошових коштів вже повністю вичерпано. Відповідно до моделі Баумоля мінімальний залишок грошових коштів є нульовим, а оптимальний залишок вважається максимальним.

Модель Міллера-Орра дозволяє визначити максимальні та мінімальні допустимі залишки готівки. Для випадку, коли залишки готівки досягають мінімального розміру-нижньої межі, менеджери повинні прийняти рішення про збільшення готівки, реалізувавши частину ліквідних цінних паперів; в протилежному випадку, коли досягнуто максимальної верхньої межі, підприємство купує цінні папери. Варто вказати, що модель Міллера-Орра є більш наближеною до реальних умов господарювання.

Досить часто на практиці використовується коефіцієнтний метод, який передбачає розрахунок показників стану оборотних засобів, показників, що характеризують відповідні джерела формування оборотних засобів та ефективність їх використання [46].

В таблиці 1.5 представлено результат аналізування комплексних підходів науковців до управління оборотними засобами підприємства [41].

Таблиця 1.5 – Комплексні методи управління оборотними засобами підприємства [41]

Автор, джерело	Зміст методики	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Пархоменко О. П. [47]	Управління оборотними коштами - оптимізації обсягу, структури оборотних коштів та джерел їх фінансування, прискорення їх оборотності для підвищення ефективності діяльності й досягнення встановленої мети підприємства	1. Оптимізація оборотних активів за обсягом, структурою та джерелами фінансування 2. Галузева спрямованість 3. Прогнозування впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства	Прогнозування потреби в оборотному капіталі пропонується проводити на основі методу екстраполяції, що не завжди повною мірою дає уявлення про майбутній стан показників
Бланк І. О., Ситник Г. В. [48]	1) дослідження динаміки загального об'єму оборотних активів, що використовуються підприємством; 2) дослідження динаміки складу оборотних активів у розрізі її основних видів; 3) дослідження оборотності окремих видів активів та в загальній сумі; 4) дослідження рентабельності оборотних активів і факторів, що впливають на неї; 5) дослідження основних джерел фінансування оборотних активів	Сформована чітка послідовність етапів здійснення політики управління оборотними активами	1. Відсутність обґрунтування галузевих особливостей управління оборотними коштами. 2. Не враховує узгодженості між показниками оборотних активів та платоспроможністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю 3. Відсутність прогнозування впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства
Лиса О. В. [49]	1) оцінка складу, структури та динаміки оборотного капіталу підприємства; 2) розрахунок узагальнюючих та індивідуальних показників оборотності (тривалості одного обороту в днях) і їх зміни; 3) детальний аналіз причин, що обумовили погіршення використання найважливіших елементів оборотного капіталу; 4) оцінка впливу змін в оборотності капіталу на зміну рентабельності всього майна (капіталу) підприємства; 5) визначення резервів підвищення ефективності використання оборотного капіталу	Узгодженість процесу управління оборотними коштами з досягненням ефективності діяльності підприємства	Для виявлення залежності показників та прогнозу використовується лінійно-регресійне моделювання, яке не може враховувати зовнішні фактори та особливості діяльності підприємств

Продовження табл.1.5

1	2	3	4
Толопка Н. Б. [50]	1) аналіз обсягу, складу та структури оборотних активів; 2) дослідження динаміки оборотних активів; 3) порівняльний аналіз; 4) коефіцієнтний аналіз; 5) факторний аналіз; 6) декомпозиційний аналіз; 7) інтегральний аналіз.	1. Комплексна оцінка управління оборотними активами 2. Моделивання процесу управління оборотними активами 3. Врахування галузевих особливостей	1. Застосування до торговельних підприємств 2. Не дає уявлення про доцільність стратегії фінансування та політики формування оборотних коштів
Штепа Н.П., Приходько Н. С., Думинець О. С. [51]	1) оцінка стану, структури та динаміки оборотних активів за період дослідження; 2) розрахунок та оцінка впливу факторів на зміну ефективності використання оборотних активів; 3) дослідження впливу ефективності використання оборотних активів на обсяги реалізації, величину прибутку підприємства, його платоспроможність та фінансовий стан; 4) виявлення резервів підвищення ефективності використання оборотних активів та шляхів їх мобілізації; 5) обґрунтування подальшої фінансової стратегії управління оборотними активами підприємства	1. Узгодженість процесу управління оборотними активами з досягненням фінансової стійкості та платоспроможності 2. Обґрунтування фінансової стратегії	1. Відсутність обґрунтування галузевих особливостей управління оборотними коштами 2. Відсутність прогнозування впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства

Як показують результати проведеного дослідження жоден підхід не є ідеальним, маючи як переваги, так і недоліки.

Враховуючи, що ефективне управління оборотними засобами підприємства повинно забезпечити оптимального обсягу та структури оборотних засобів, прискорення їх оборотності, необхідний рівень ліквідності та платоспроможності підприємства, раціональний рівень надійності та фінансової стабільності діяльності, нами розроблено підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства за комплексним підходом, який схематично зображено на рис. 1.5.

На першому етапі необхідно визначитись з метою проведення оцінювання, що дозволить в подальшому розробити відповідні управлінські рішення.

На другому етапі доцільно визначати тенденції в змінах обсягів оборотних засобів, також необхідно провести аналіз структури оборотних засобів, що в цілому дає можливість виявити існуючі проблеми щодо управління оборотними засобами протягом аналізованого періоду.

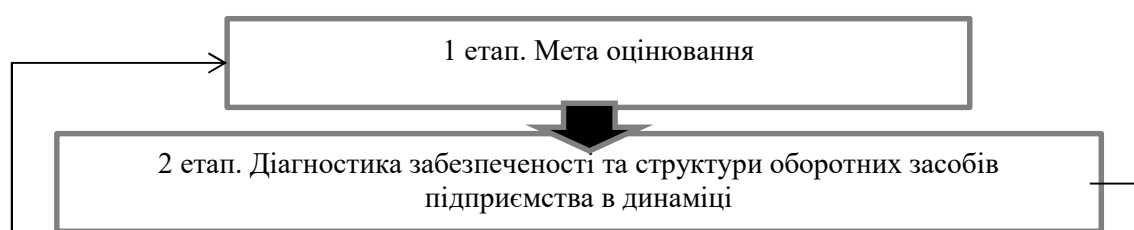


Рисунок 1.5 – Підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства [розроблено авторами]

На наступному етапі доцільно розрахувати відповідні показники ефективності формування та використання оборотних засобів в цілому та за окремими елементами. Також на даному етапі доцільно оцінити необхідність додаткового залучення або ж вивільнення оборотних засобів.

На четвертому етапі доцільно дослідити наявність і стан зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування оборотних засобів, що дозволить спрогнозувати їх перспективне надходження та використання у відповідних бізнес-процесах. На даному етапі доцільно проаналізувати показники забезпеченості запасів джерелами формування та визначити тип фінансової стійкості підприємства, що є безпосередніми індикаторами ефективності управління оборотними засобами підприємства [45-46].

На наступному етапі за результатами оцінювання доцільно систематизувати отримані результати з наступним виокремленням проблем та перспектив для підвищення ефективності управління оборотними засобами підприємства.

На останньому етапі, ґрунтуючись на виявлених проблемах та пріоритетних напрямках підвищення ефективності управління оборотними засобами, доцільно зробити вибір політики управління оборотними засобами, що дозволить вирішити виявлені проблеми та використати перспективні можливості для підвищення ефективності управління оборотними засобами підприємства.

Відповідно до розробленого підходу (рис.1.5) сформовано систему оціночних показників у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Система показників для оцінювання ефективності управління оборотними засобами

Назва показника	Розрахункова формула	Нормативне значення
1	2	3
2 етап. Показники забезпеченості оборотними засобами підприємства		
1.Коефіцієнт реальної вартості оборотних засобів	$K_{\text{реал.в}} = \frac{B_{\text{об}}}{B_{\text{м}}}$	0,1 і вище
2.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{\text{заб об.з.}} = \frac{BK - HA}{B_{\text{об}}}$	0,1 і вище
3 етап. Оцінювання ефективності формування та використання оборотних засобів в цілому та за окремими елементами		
3. Коефіцієнт рентабельності оборотних засобів	$P_{\text{ок}} = \frac{\Pi}{B_{\text{об}}}$	зростання
4.Коефіцієнт оборотності	$K_{\text{обор}} = \frac{\text{ЧРП}}{B_{\text{об}}}$	зростання
5.Тривалість обороту	$T_{\text{об}} = \frac{T_{\text{період}}}{K_{\text{обор}}}$	зниження
Запаси		
6.Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{\text{об.з.}} = \frac{\text{ЧРП}}{З}$	зростання
7.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами запасів	$K_{\text{заб об.з.}} = \frac{BK - HA}{З}$	0,5 і вище
8.Період обороту запасів	$T_{\text{об.з.}} = \frac{T_{\text{період}}}{K_{\text{об.з.}}}$	зниження
Дебіторська заборгованість (ДЗ)		
9. Коефіцієнт відволікання оборотних засобів у ДЗ	$K_{\text{д}} = \frac{Дз}{B_{\text{м}}}$	зниження
10.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{\text{об.д}} = \frac{\text{ЧРП}}{Дз}$	зростання
11.Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	$K_{\text{дз/кз}} = \frac{Дз}{Кз}$	≈1

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Грошові кошти		
12. Коефіцієнт покриття	$K_{\text{покр}} = \frac{V_{\text{об}}}{\text{ПЗ}}$	>1 (2-3)
13. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{а.л.}} = \frac{\Gamma}{\text{ПЗ}}$	0,2-0,25
Оцінювання величини умовно вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів		
14. Сучасна умовно вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів	$\Delta C_{\text{ок}} = \frac{\text{ЧРП}}{360} (T_{\text{обзвіт}} - T_{\text{оббаз}})$	зростання
4 етап. Оцінювання наявності та стану джерел фінансування оборотних засобів підприємства		
15. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	$K_{\text{вл.кошт}} = \frac{ВК}{ЗК}$	>1
16. Маневреність власних оборотних засобів	$M_{\text{воз}} = \text{ВОЗ}/ВК$	>0,2 (0,3-0,5)
17. Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{\text{ф.н.}} = ВК/Вм$	>0,5

де ЧРП – чистий обсяг реалізованої продукції;

П – чистий прибуток;

V_m – вартість майна підприємства;

$V_{\text{об}}$ – вартість оборотних активів;

ВОК – власний оборотний капітал;

З – вартість запасів;

K_z – середнє значення кредиторської заборгованості;

D_z – середнє значення дебіторської заборгованості;

Γ – грошові кошти та короткострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання;

$T_{\text{період}}$ – тривалість звітного періоду (рік, квартал, місяць)

ВК – величина використовуваного підприємством власного капіталу;

НА – середнє значення необоротних активів підприємства;

ЗК – величина використовуваного підприємством залученого капіталу.

Слід вказати, що сформована система показників повинна бути необхідною та достатньою за кількісним набором для забезпечення ефективного контролю, в повній мірі відображаючи всю сутність процесів. Водночас кількість показників

не повинна бути надлишковою, оскільки значно ускладнюється процес оцінювання, оперативного визначення та інтерпретації.

Формування системи показників здійснювався з врахуванням таких принципів, як простота у розрахунках, доступність потрібної інформації та очевидність у трактуванні. Розрахунок показників забезпечення запасів джерелами формування наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Показники забезпечення запасів джерелами формування

	Показник	Позначення	Джерело (алгоритм розрахунку)
1	Власний капітал	ВК	Ф№1, р. 1495
2	Необоротні активи	НА	Ф№1, р. 1095
3	Довгострокові зобов'язання	ДЗ	Ф№1, р. 1595
5	Загальні запаси і витрати	ЗВ	Ф№1, (р. 1100+р.1110)
6	Короткострокові кредити банків	КК	Ф№1, р. 1600
7	Власні джерела формування запасів	ВОК=ВК-НА	(ряд.1 -ряд. 2)
8	Власні і довгострокові позикові джерела формування запасів (перманентний капітал-)	ПК= ВОК+ДЗ	(ряд.7+ряд.3)
9	Загальна величина основних джерел формування запасів	ЗАГ=ПК+КК	(ряд.8+ряд.6)
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	$\Phi^{\text{ВОК}} = \text{ВОК} - \text{ЗВ}$	(ряд.7-ряд.5)
11	Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	$\Phi^{\text{ПК}} = \text{ПК} - \text{ЗВ}$	(ряд.8-ряд.5)
12	Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	$\Phi^{\text{заг}} = \text{ЗАГ} - \text{ЗВ}$	(ряд.9-ряд.5)

Тому при формуванні системи показників для оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства ми враховували основні показники, що характеризують стабільну господарську діяльність підприємства, якими є платоспроможність, ліквідність, рівень забезпеченості власним капіталом, а також ефективність їх використання тощо.

Управління оборотним капіталом – це сукупність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на формування та раціональне використання оборотних засобів, забезпечення безперебійності господарської діяльності, максимізацію оборотності

капіталу, корпоративну мобільність, отримання прибутку шляхом інвестування вільних коштів тощо [47-51].

Відповідно ефективний менеджмент повинен визначити оптимальну величину оборотних засобів, оскільки їх недостатність призводить до втрати ліквідності, а надлишок вказує на неефективне їх використання.

Висновки до першого розділу

В ході виконання теоретичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи нами проаналізовано підходи дослідників до трактування суті та змісту понять «оборотні активи», «оборотні засоби», «оборотні кошти», «поточні активи», «оборотний капітал» тощо. Проведений аналіз підтвердив, що підходи науковців до розуміння суті та змісту цих термінів є досить різнобічними та неоднозначними. Дискусійними так і залишаються підходи до розмежування цих понять.

Оборотні засоби є частиною виробничих засобів підприємства, яка споживається повністю в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції в частині оборотних фондів підприємства. Запропоноване визначення дає змогу відокремити їх від інших понять.

Для визначення оптимального складу і структури оборотних засобів, визначення необхідної і достатньої потреби в них та джерел формування проведено їх чітку розширену класифікацію.

Розглянуто базові принципи формування та використання оборотних засобів на підприємстві: використання їх суворо за цільовим призначенням; нормування; забезпечення збереження, раціонального використання та прискорення їх оборотності.

Дослідження показало, що оборотні засоби знаходяться у постійному русі, змінюючи своє перебування послідовно на стадіях кругообігу: грошовій, виробничій і товарній.

За результатами проведеного дослідження в роботі удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства, який на відміну від існуючих враховує у складній послідовності та взаємозв'язку усі важливі етапи та складові вирішення завдань щодо ефективного управління оборотними засобами підприємства.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із лідерів на ринку молочної продукції України.

Молочна промисловість є однією з ключових галузей національної економічної системи, що створює досить привабливий ринок з точки зору обсягу. Молоко та молочні продукти сьогодні є одними з основних цінних продуктів харчування, багатих білком, незамінними амінокислотами, мікроелементами, вітамінами та іншими корисними речовинами. Актуальним залишається питання перспектив розвитку та функції молокопереробної промисловості, оскільки молочна продукція та молоко є особливо цінними харчовими продуктами і не підлягають заміні [52-53].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» засновано в 1956 році для забезпечення молочними продуктами жителів м. Тернопіль. Початкові потужності заводу становили близько 25 тонн переробки молока за зміну. В 1968 році була проведена реконструкція заводу, яка передбачала будівництво нового виробничого, а також розширення виробничих потужностей, які в результаті були збільшені до 50 тонн переробки молока за зміну. Період 1970-1990 років став етапом значного розвитку, здебільшого за рахунок реконструкції та технічного переоснащення. У цей період виробнича потужність підприємства зросла до переробки 75 тонн молока за зміну [54].

У 1990-2000 роках завод продовжував зазнавати збитків через складну економічну ситуацію. Так, обсяг переробки молока у 1999 році був у 1,5 рази меншим, ніж у 1956 році, коли завод ще працював на своїх старих потужностях; у 2000 році, коли до влади прийшла нова команда менеджерів, ситуація покращилася. Того ж року на базі заводу було створено ЗАТ «Тернопільський молокозавод», а в 2002 році створено та зареєстровано торгову марку «Молокія».

В цей період підприємство активно інноваційно розвивалось: вперше в Україні почало виробляти молоко з вмістом йодопротеїну та впровадило новий, поглиблений процес переробки молока.

У 2010 році компанія отримала черговий державний сертифікат на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2009 «Система управління якістю. Вимоги». 2011 року Загальні збори акціонерів прийняли рішення про перейменування ЗАТ «Тернопільський молокозавод» на ПАТ «Тернопільський молокозавод». З того часу виробництво почало зростати на 25-30% щорічно, завод значно розширив асортимент продукції та налагодив належні системи постачання сировини та збуту готової продукції [54].

У 2012 році на заводі було впроваджено HACCP ISO 22000:2005 - міжнародний гармонізований стандарт безпеки харчових продуктів. Тернопільський молокозавод спеціалізується на виробництві стандартної продукції з незбираного молока (питне молоко, кисломолочні продукти (кефір, сметана, йогурт, сир), вершкове масло в різних фасуваннях, розмірах та жирності відповідно до ДСТУ, технічний казеїн). Компанія розповсюджує продукцію ТМ «Молокія» через власну дистриб'юторську мережу в 14 областях України та м. Києві. У дистрибуції задіяно понад 700 співробітників. Компанія забезпечує постійний розвиток, розширення та реструктуризацію виробництва, розширює асортимент готової продукції та впроваджує нові сучасні види тари та упаковки для фасування молочної продукції в поліетиленову плівку, пластикові пляшки, пакети-переливки, фольгу, еколіни та заглушки. Молочна продукція, яку виробляє компанія - це свіжі молочні продукти, що максимально зберігають природні цінності молока. ТМ «Молокія» гарантує сім знаків якості та безпеки продукції: використання тільки натурального молока; без додавання рослинних жирів; без консервантів; без стабілізаторів; без ГМО; відсутність термічної обробки (кип'ятіння) продукту; короткий термін зберігання продукції [54].

На сьогоднішні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним з найбільших молочних підприємств в Україні, займаючи п'яте місце за обсягами виробництва питного молока. Його добова потужність переробки молока становить понад 350

тонн. Це найбільше молочне підприємство в Україні за обсягами виробництва молока, потужність якого становить понад 1 000 тонн на добу.

В 2022 році ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було вироблено 57,1 тис.т. готової продукції, зокрема молоко -20,3 тис.т., сметана -7,4 тис. т., йогурт -8,1 тис.т., кефір -12,0 тис. т., сир кисломолочний -2,1 тис.т і казеїн -3,1 тис.т. Дохід від реалізації готової продукції підприємства в 2022 році склав 3446,2 млн. грн., зокрема: масло - 737,1,6 млн. грн., молоко -460,0 млн. грн., сметана - 472,5 млн. грн., йогурт- 348,3 млн.грн., казеїн -935,0 млн. грн., кефір - 295,0 млн. грн., сир кисломолочний-198,2 млн.грн.

Сума експорту підприємства за 2022 рік склала 959,1 млн. грн., що складає 27,2 % від загального розміру чистого доходу від реалізації. Середньореалізаційні ціни на продукцію товариством визначено на рівні загальноприйнятих цін на ринку молочної продукції.

Динаміка цін на сировину на ринку значною мірою залежить від поголів'я корів у виробників та загального попиту на молоко, а також сезонних факторів, які змінюються з року в рік. Ми працюємо з господарствами на заході, а також на сході та в центрі країни, щоб забезпечити більшу кількість сировини. Основними ринками збуту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є роздрібні мережі, такі як АТБ, Фоззі-Фуд та Новус Україна, які також мають власні торгові мережі. Основними постачальниками сировини є фермерські господарства, такі як ТОВ «Кищенці», ТОВ «Дзензелівське», ТОВ «Агропродсервіс» та ТОВ «Бучачагрохлібпром». Основними конкурентами є: ТОВ «ТМ Яготинське», Яготинський маслозавод та ТОВ «МК Галичина».

Завод працює над впровадженням новітніх технологій: у 2002 році на «Молокії» вперше в Україні було вироблено молоко з йодним білком. А в 2014 році вперше в Україні на молокозаводі впровадили німецьку технологію FRESH MILK TECHNOLOGY (дослівний переклад: «свіже молоко»). Це інноваційна технологія, при якій молоко пастеризується після очищення. ТМ «Молокія» почала випускати білий йогурт. Він не містить цукру, фруктових наповнювачів, рослинних жирів, консервантів та штучних ароматизаторів. Згідно зі стандартом,

продукт повинен містити 9,5% сухого знежиреного молока; «Молокія» - чи не єдиний бренд в Україні, який відповідає цьому стандарту [54].

Найбільшими конкурентами бренду «Молокія» виступають ТМ «Яготинське» («Молочний Альянс»), ТМ Галичина («Молочна компанія «Галичина»), ТМ «Ферма» («Терра Фуд»), ТМ «Селянське» («Люстдорф»), ТМ «President» («Лакталіс Україна»), ТМ «Простонаше» («Данон Україна»), ТМ «Слов'яночка» («Вімм-Білл-Данн Україна»).

Проаналізуємо основні показники ефективності діяльності ПРАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.1). Фінансова звітність підприємства наведена в додатку Б.

Результати розрахунків та відповідного аналізування, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства [54]

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2021 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
1. Чистий дохід, тис. грн	1 991 387	2 326 475	3 526 358	335088,0	16,83	1199883,0	51,58
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 691 572	2 092 681	2 870 720	401109,0	23,71	778039,0	37,18
3. Валовий: прибуток, тис. грн	299 815	233 794	655 638	-66021,0	-22,02	421844,0	180,43
4. Чистий фінансовий результат, прибуток (непокритий збиток), тис. грн	45 725	-23 208	181 710	-68933,0	-150,76	204918,0	882,96
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1350	1268	1245	-82,0	-6,07	-23,0	-1,81
6. Продуктивність праці, тис грн / чол.	1475,10	1834,76	2832,42	359,66	24,38	997,66	54,38
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	496843,00	487768,00	458509,00	-9075,0	-1,83	-29259,0	-6,00
8. Фондовіддача, грн/грн	4,01	4,77	7,69	0,76	19,00	2,92	61,25

За результатами аналізування чистий дохід від реалізації продукції має позитивну динаміку. Так, в 2021 році зростання склало 16,83%, а в 2022 році – 51,58 % порівняно з попередніми звітними роками.

Водночас спостерігається також і зростання показника собівартості реалізованої продукції: на 23,71% в 2021 році та на 37,18% порівняно з попередніми 2020 та 2021 роками відповідно.

Оскільки зростання собівартості реалізованої продукції за результатами 2021 року відбувається значно швидше, то можна спостерігати зниження показники валового прибутку на 22,02 % порівняно з попереднім роком. Проте вже в 2022 році валовий прибуток зростає аж на 180,43% порівняно з 2021 роком.

Отримані результати подаємо у графічному вигляді на рис. 2.1.

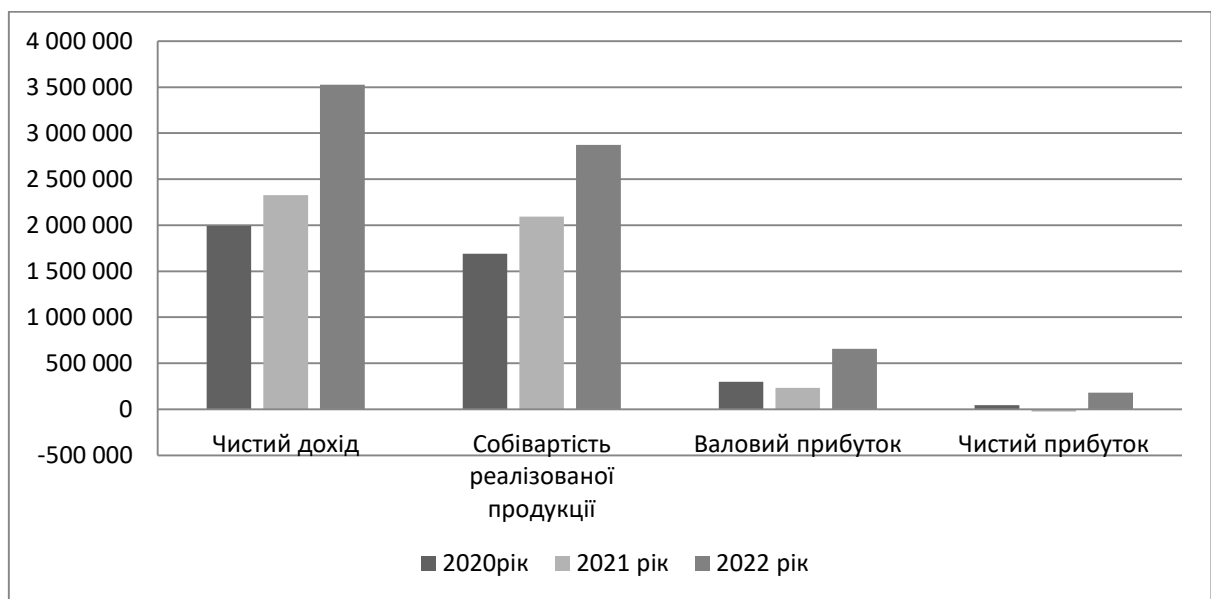


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємства (тис грн)

Підприємство отримало збиток в 2021 році, що за даними підприємства наслідком того, що досить значними є операційні витрати підприємства (так, в 2021 році 99% від валового прибутку склали операційні витрати, з них 60%-

витрати на збут продукції), а також зростають фінансові витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Протягом аналізованого періоду чисельність працівників знижувалась, в 2020 році показник чисельності знизився майже на 10 % порівняно з 2019 роком, в 2021 році ще на 6,07 %. В 2022 році тенденція продовжилась: зниження чисельності персоналу склало 1,81% порівняно з 2021 роком.

Водночас можемо спостерігати зростання продуктивності праці протягом аналізованого періоду: на 24,38% в 2021 році та на 54,38% в 2022 році порівняно з попередніми звітними роками. Це свідчить про підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів змінилась незначно: в 2021 році – показник знизився на 1,83%, а в 2022 році знизився ще на 6% порівняно з 2020 та 2021 роками відповідно. Водночас фондвіддача демонструє зростання в 2021 зростання на 19 %, в 2022 році позитивна динаміка зберігається (зростання на 61,25%).

Проаналізуємо стан балансу підприємства (форма № 1), отримані результати наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства [54]

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
Активи (Пасиви)	907324,5	995734	1153618,5	88409,50	9,74	157884,50	15,86
Необоротні активи	615206,5	660428	677949	45221,50	7,35	17521,00	2,65
Оборотні активи	292118	443519	536121	151401,00	51,83	92602,00	20,88
Власний капітал	425105	436363,5	524291	11258,50	2,65	87927,50	20,15
Поточні зобов'язання	333022,5	488438	536121	155415,50	46,67	47683,00	9,76
Довгострокові зобов'язання	149197	70932,5	93206,5	-78264,50	-52,46	22274,00	31,40

Можна зауважити, що майно підприємства протягом аналізованого періоду має позитивну динаміку: в 2021 році вартість майна зросла на 9,75% та на 15,86% в 2022р. порівняно з попередніми роками.

Прослідковується також зростання середньорічної вартості необоротних активів: на 7,35% в 2021 році та на 2,65 % в 2022 році відповідно порівняно з попередніми 2020-2021 роками.

Такі позитивні тенденції спостерігаються і для величини оборотних активів: зростання на 51,83 % в 2021 році та на 20,88% в 2022 році відповідно. Варто зауважити, що темпи зростання величини оборотних активів значно вищі, ніж темпи зростання інших елементів майна підприємства, що вказує на зростання гнучкості структури майна підприємства.

За результатами проведеного дослідження можна проаналізувати також джерела забезпечення діяльності підприємства, їх структуру та напрямки їх використання.

Власний капітал протягом досліджуваного періоду також має позитивну динаміку: зростання показника в 2021 році склало майже 2,65%, а в 2022 році – ще 20,15%, що може свідчити про зростання платоспроможності підприємства.

Протягом аналізованого періоду значно зростають середньорічні показники поточних зобов'язань, що є негативною зміною в діяльності підприємства і може свідчити про зниження фінансової незалежності підприємства.

Зростання показника поточних зобов'язань склало 46,67% в 2021 році та 9,76% в 2022 році порівняно з попередніми звітними роками.

Водночас середньорічна величина довгострокових зобов'язань зменшилась за результатами 2021 року на 52,46 %, в 2022 показник дещо зріс – на 31,4% порівняно з 2020 та 2021 роками відповідно.

Отримані результати подаємо у графічному вигляді на рис. 2.2.

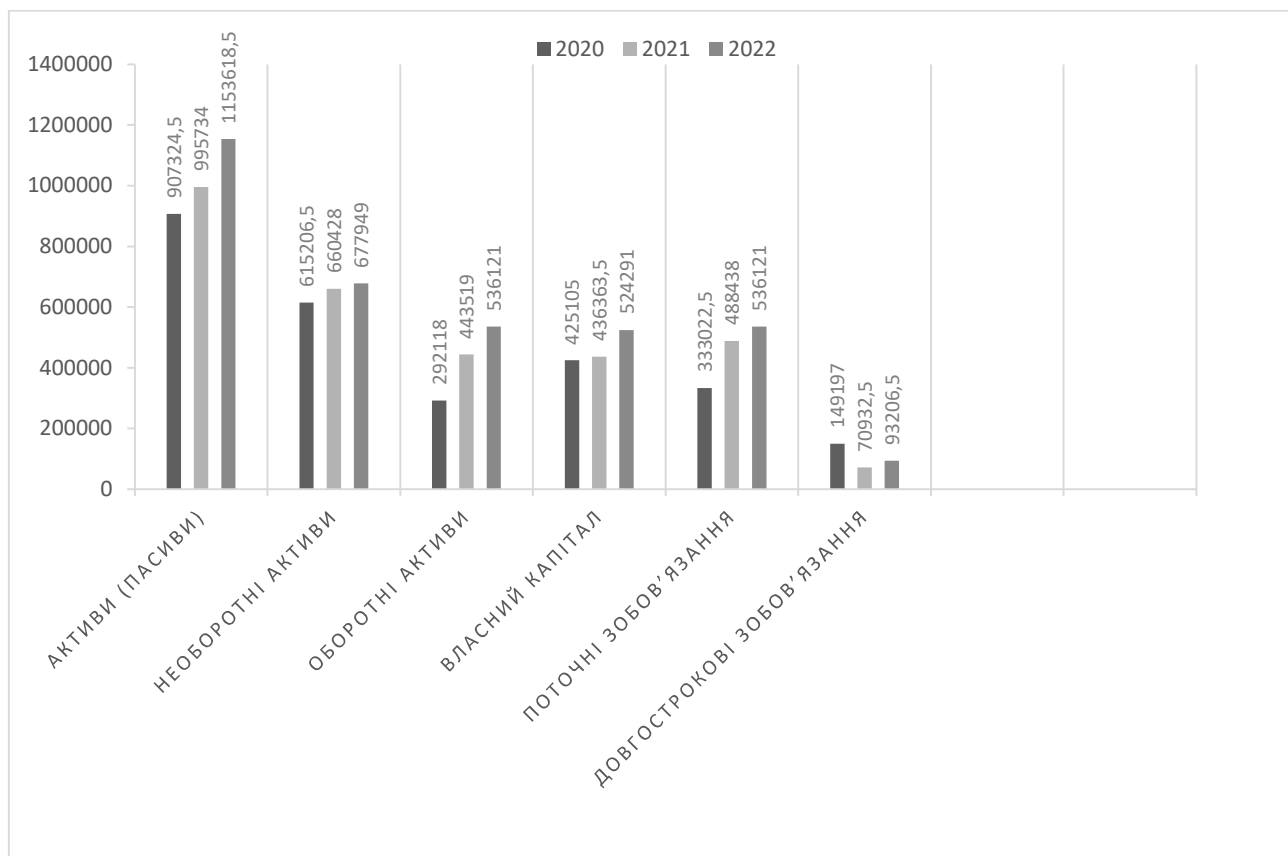


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників балансу підприємства

Важливо також проаналізувати і структуру майна та джерел його формування.

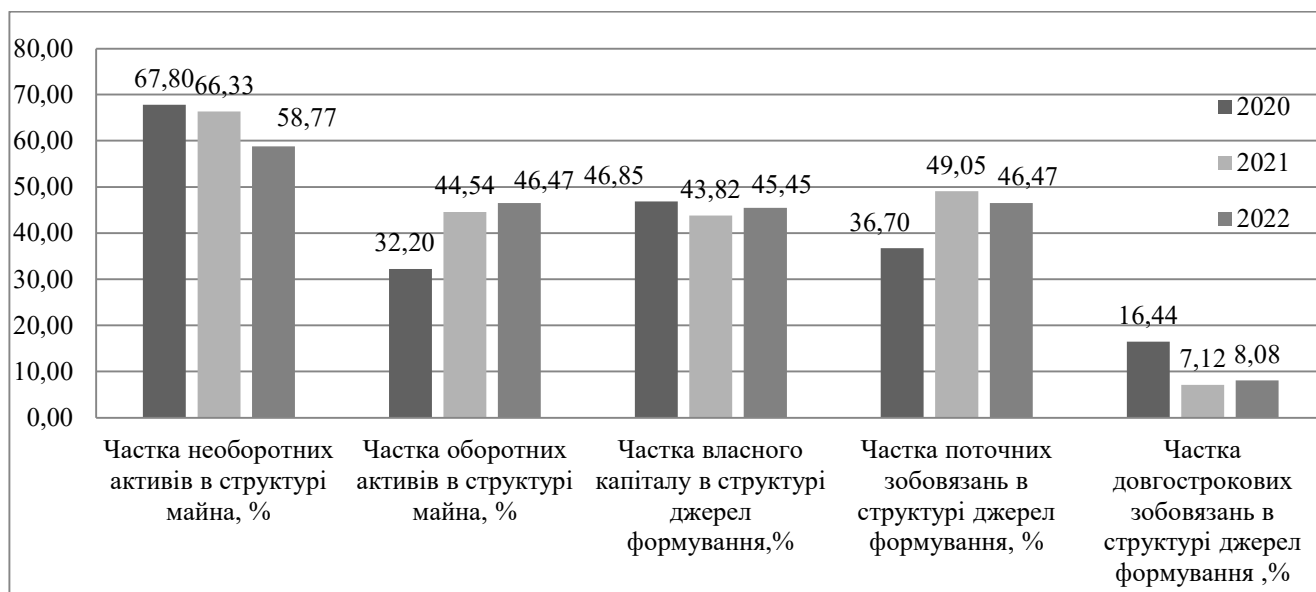


Рисунок 2.3 – Структура майна та джерел його формування

Рисунок 2.3 яскраво демонструє, що в структурі майна переважають необоротні активи, водночас частка цих активів має негативну тенденцію. Це вказує на тенденції щодо зростання мобільності та ліквідності підприємства, що підтверджує зростання оборотних активів підприємства протягом аналізованого періоду.

В структурі пасивів підприємства в 2020 року переважає власний капітал, що вказує на фінансову незалежність підприємства. Водночас в 2021 році відбулась зміна в структурі власного капіталу

Водночас в джерелах формування балансу в 2021 році відбулись значні зміни. Так, частка власного капіталу знизилась до 43,82% валюти балансу. Паралельно зросла частка поточних зобов'язань до 49,05%, водночас знизилась частка довгострокових зобов'язань до 7,12% [54].

Протягом 2021 року ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працювало збитково, відповідно, підприємство протягом досліджуваного періоду було нерентабельним.

Варто зауважити, що при виявленні збитків важливим завданням є не стільки визначення цього факту, скільки аналіз рівня збитковості підприємства (розмір збитків, що отримує підприємство на кожну грошову одиницю, вкладену у виробництво).

Тому важливо проаналізувати рівень збитковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за різними напрямками його діяльності. Зроблені розрахунки занесено до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу В	0,971	1,012	0,933	0,04		-0,08	
Рентабельність (збитковість) активів підприємства P_a	5,04	-2,33	15,75	-7,37		18,08	
Рентабельність (збитковість) основних засобів підприємства $P_{ок}$	10,76	-5,32	34,66	-16,07		39,98	
Рентабельність (збитковість) власного капіталу підприємства P_v	9,20	-4,76	39,63	-13,96		44,39	

Показник витрат на 1 грн чистого доходу перевищує одиницю в 2021 році, що вказує на те, що витрати підприємства перевищують доходи підприємства.

Досить наочно динаміка проаналізованих показників збитковості підприємства відображена графічно на рис. 2.4.

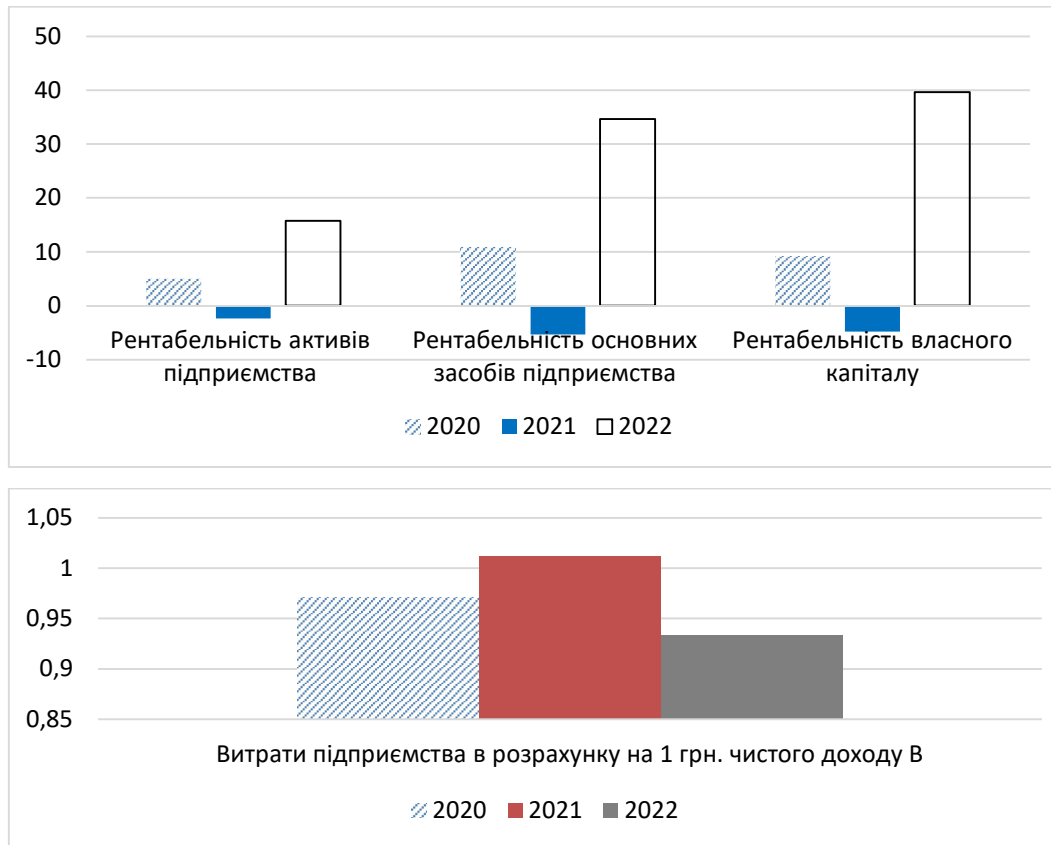


Рисунок 2.4 – Динаміка основних показників рентабельності (збитковості) підприємства

Розраховані показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» занесені в табл. 2.4.

Аналізуючи фінансові показники діяльності підприємства, були виявлені негативні тенденції розрахованих показників, оскільки зміни, що відбулись вказують на зниження ліквідності підприємства, його фінансової незалежності та платоспроможності. Так, на думку експертів коефіцієнт незалежності повинен перевищувати значення 0,5, тобто підприємство має забезпечуватись власними ресурсами принаймні на 50%, але в деяких країнах вважаються нормою і значно

нижчі значення цього показника. В нашому випадку коефіцієнт близький до нижньої границі нормативу, але спостерігається тенденція до його зниження.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
Коефіцієнт загальної ліквідності (Ф№1, р. 1195:1695)	0,88	0,91	1,00	0,03 п.п.		0,09 п.п.	
Коефіцієнт платоспроможності (Ф№1, р. 1495:(1595+1695))	0,88	0,78	0,83	-0,10 п.п.		0,05 п.п.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (Ф№1, р. 1495:1900)	0,47	0,44	0,45	-0,03 п.п.		0,02 п.п.	
Коефіцієнт фінансової заборгованості (Ф№1, р. (1595+1695):1300)	0,53	0,56	0,55	0,03 п.п.		-0,02 п.п.	

Коефіцієнт фінансової платоспроможності є недостатнім, оскільки загальноприйнятим вважається спроможність покриття власними коштами підприємства його заборгованість повністю, тому такий показник має перевищувати одиницю. Тому, досліджуване підприємство не може покрити заборгованість повністю.

Негативною тенденцією також є зростання показника фінансової заборгованості та зниження фінансової незалежності відповідно, що потребує уваги з боку керівництва підприємства.

2.2 Аналіз ефективності управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Раціональність формування, використання та управління оборотними засобами визначатимуть рівень ліквідності, платоспроможності та фінансову стійкість підприємства. Значних проблем для ефективності діяльності

підприємству може завдати нестача оборотних засобів. Це змушує удосконалюватись в напрямку підвищення ефективності системи управління оборотними засобами підприємства.

В розрізі дослідження проаналізуємо ефективність системи управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за підходом, який запропоновано авторами в попередньому розділі магістерської кваліфікаційної роботи.

Метою оцінювання відповідно до є діагностика стану, структури та ефективності використання оборотних засобів підприємства, що є безпосереднім результатом ефективності системи менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Такий підхід до оцінювання дозволить виявити проблемні місця в системі управління оборотними засобами та розробити відповідні дії щодо їх усунення в подальшому.

Склад і структура оборотних активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведені в табл. 2.5.

Відповідно до результатів проведеного аналізування протягом періоду 2020-2022 рр. існує позитивна тенденція щодо середньорічної вартості оборотних засобів підприємства. Зростання відбулось, практично, за більшістю елементами оборотних засобів підприємства: насамперед внаслідок зростання вартості виробничих запасів, дебіторської заборгованості в цілому, грошових коштів та їх еквівалентів, інших оборотних активів.

Найбільші темпи зростання серед структурних елементів запасів продемонстрували інші оборотні засоби: в 2021 році зростання показника склало 399,31%, а в 2022 році ще 222,02% порівняно з попередніми звітними періодами.

Значні темпи зростання також продемонстрували гроші та їх еквіваленти в 2022 році: зростання склало 152% порівняно з 2021 роком. На кінець 2022 року в структурі оборотних засобів підприємства з'явилися поточні фінансові інвестиції. В комплексі такі зміни в грошових ресурсах підприємства вказують на підвищення рівня забезпечення підприємства власними оборотними засобами, зростання ліквідності та платоспроможні підприємства.

Таблиця 2.5 – Оборотні засоби ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за середньорічною вартістю, тис грн.

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Запаси	110817,50	132292,00	177628,00	21474,50	19,38	45336,00	34,27
Виробничі запаси	39436,50	47883,00	67537,00	8446,50	21,42	19654,00	41,05
Незавершене виробництво	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-
Готова продукція	67929,50	80570,50	109366,50	12641,00	18,61	28796,00	35,74
Товари	3451,50	3838,50	724,50	387,00	11,21	-3114,00	-81,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	146037,00	166528,00	223566,00	20491,00	14,03	57038,00	34,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками: зокрема за виданими авансами	7542,00	6092,50	11981,00	-1449,50	-19,22	5888,50	96,65
з бюджетом	2040,50	3253,50	1213,00	1213,00	59,446	-2040,50	-62,72
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	-	0	-
з нарахованих доходів	0	0	0	0	-	0	-
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	13807,50	5948,50	706,50	-7859,00	-56,92	-5242,00	-88,12
Поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	499,50	0,00	-	499,50	100,0
Гроші та їх еквіваленти	9632,50	10800,50	27258,00	1168,00	12,13	16457,50	152,38
Готівка	1189,50	586,00	520,00	-603,50	-50,74	-66,00	-11,26
Рахунки в банках	8443,00	10214,50	26738,00	1771,50	20,98	16523,50	161,77
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	2041,00	10191,00	32817,50	8150,00	399,31	22626,50	222,02
Усього	292118,00	335306,00	475669,50	43188,00	14,78	140363,50	41,86

Досить значне зростання відбулось і в статті дебіторської заборгованості за виданими авансами. Так, показник зріс в 2022 році на 96,65%. Не таке стрімке, але відбулось зростання і дебіторської заборгованості за продукцію, товари, послуги. Зростання показника дебіторської заборгованості може вказувати на зростання неплатоспроможності покупців, на неефективну кредиторську політику підприємства, водночас – і на зростання обсягів діяльності.

Так, зростання вартості виробничих запасів, виробничих зокрема, порівняно з попереднім звітним роком підтверджує гіпотезу про розширення діяльності: вартість виробничих запасів зросла на 96,62 % в 2022 році. Зростає і готова продукція підприємства: в 2021 році - на 18,61%, в 2022 році – на 35,74 %.

Водночас залишки товарів на складі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знижуються в 2022 році, що із зростанням обсягів виробництва та реалізації є позитивною динамікою в діяльності підприємства.

В розрізі дослідження варто звернути увагу і на структуру оборотних засобів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура оборотних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», %

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Запаси	37,94	39,45	37,34	1,52		-2,11	
Виробничі запаси	13,50	14,28	14,20	0,78		-0,08	
Незавершене виробництво	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
Готова продукція	23,25	24,03	22,99	0,77		-1,04	
Товари	1,18	1,14	0,15	-0,04		-0,99	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	49,99	49,66	47,00	-0,33		-2,66	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2,58	1,82	2,52	-0,76		0,70	
з бюджетом	0,70	0,97	0,26	0,27		-0,72	
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-		-	
із внутрішніх розрахунків	-	--	-	-		-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,73	1,77	0,15	-2,95		-1,63	
Поточні фінансові	0,00	0,00	0,11	0,00		0,11	
Гроші та їх еквіваленти	3,30	3,22	5,73	-0,08		2,51	
Готівка	0,41	0,17	0,11	-0,23		-0,07	
Рахунки в банках	2,89	3,05	5,62	0,16		2,57	
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-		-	
Інші оборотні активи	0,70	3,04	6,90	2,34		3,86	
Усього	100,00	100,00	100,00	0,00		0,00	

Як показують дані табл. 2.6 найбільшу частку в структурі оборотних засобів підприємства складають дебіторська заборгованість за товари, роботи (послуги), хоч частка її протягом аналізованого періоду дещо знижується: в 2021 році - на 0,33%, в 2022 році- на 2,66% порівняно з попередніми роками.

Для наочності структура оборотних активів підприємства в 2022 році наведена на рис. 2.5.

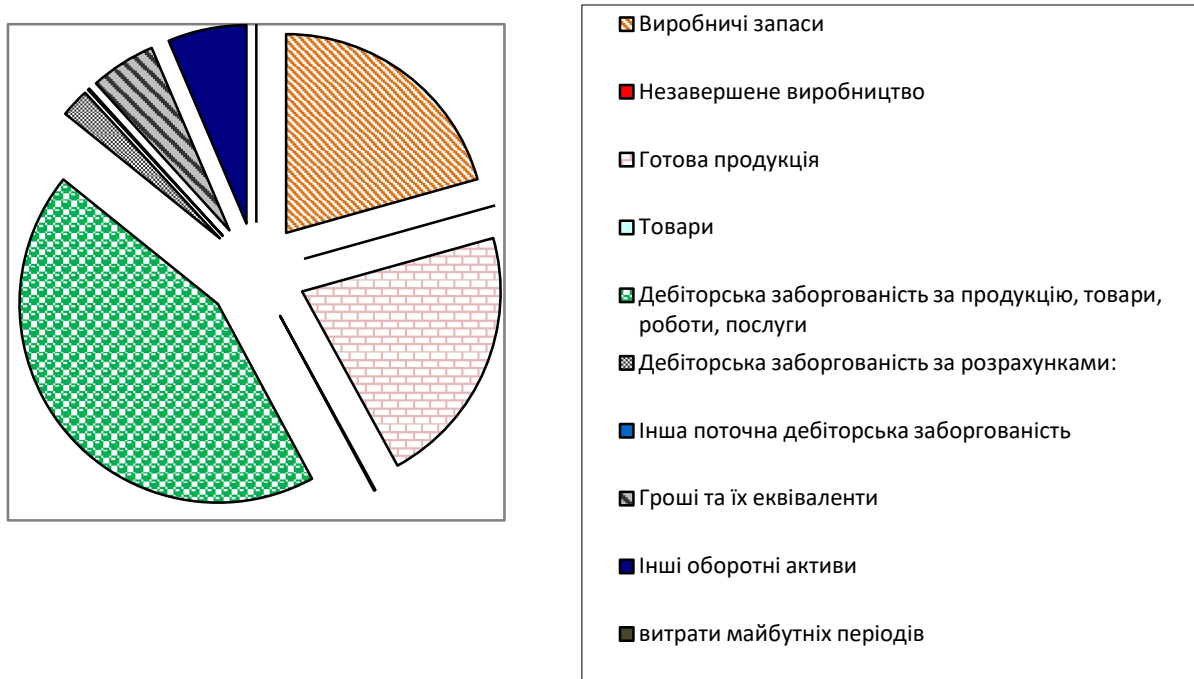


Рисунок 2.5 – Структура оборотних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2022 р.

Як наочно демонструє рисунок 2.6, значну частку в структурі оборотних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також мають виробничі запаси, готова продукція, гроші та їх еквіваленти, а також інші оборотні активи.

В цілому структура оборотних засобів повинна забезпечувати безперервність діяльності підприємства, водночас – максимальну віддачу від використання оборотних ресурсів. Чим вищою є оборотність, тим менше витрат необхідно підприємству для зберігання та утримання оборотних засобів.

Переважаюча частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вказує на значні обсяги реалізації

продукції з відтермінуванням розрахунків за неї, що характеризує відповідно політику підприємства щодо розрахунків з покупцями. Водночас така політика призводить до зниження ліквідності та фінансової стійкості підприємства, зростання витрат на утримання дебіторської заборгованості.

Оптимізація структури оборотних засобів є досить важливим чинником впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проаналізуємо ефективність управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідно до підходу, який запропоновано в попередньому розділі кваліфікаційної роботи. В табл. 2.7 наведено вхідні дані для розрахунків.

Таблиця 2.7 – Вхідні дані для розрахунку показників ефективності управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 991 387	2 326 475	3 526 358	335088,0	16,83	1199883,0	51,58
2 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 691 572	2 092 681	2 870 720	401109,0	23,71	778039,0	37,18
3 Валовий прибуток, тис. грн	299 815	233 794	655 638	-66021,0	-22,02	421844,0	180,43
4 Чистий прибуток (збиток), тис. грн	45 725	-23 208	181 710	-68933,0	-150,76	204918,0	-882,96
5 Майно підприємства (Активи), тис. грн	907324,5	995734	1153618,5	88409,50	9,74	157884,50	15,86
6 Оборотні засоби, тис. грн	292118	443519	536121	151401,00	51,83	92602,00	20,88
7 Запаси, тис. грн	110817,50	132292,00	177628,00	21474,50	19,38	45336,00	34,27
8 Власний капітал, тис. грн	425105	436363,5	524291	11258,50	2,65	87927,50	20,15
9 Поточні зобов'язання, тис. грн	333022,5	488438	536121	155415,50	46,67	47683,00	9,76
10 Довгострокові зобов'язання, тис. грн	149197	70932,5	93206,5	-78264,50	-52,46	22274,00	31,40
11 Кредиторська заборгованість, тис. грн	341997	423551	464247,5	1921,00	22,18	1105,00	10,44

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
12 Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	146037,00	166528,00	223566,00	6,46	12,92	-4,68	-8,29
13 Дебіторська заборгованість за розрахунками, тис. грн	9582,50	9346,00	13194,00	-2,97	-22,55	8,78	86,08
14 Грошові кошти та короткострокові фінансові зобов'язання, тис. грн	342655,00	499238,50	563379,00	2,78	50,92	-1,79	-21,72
15 Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	615206,5	660428	677949	660428	1,07	17521	0,03

Отримані результати розрахунків відповідних показників зведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання та управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року	2022 до 2021 року
1	2	3	4	5	6
Діагностика забезпеченості та ефективності управління оборотними засобами підприємства					
1. Коефіцієнт реальної вартості оборотних засобів (р.6/р.7)	0,32	0,45	0,46	0,13	0,01
2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ((р.8-р.15)/р.6)	-0,21	-0,23	-0,13	-0,02	0,09
Показники ефективності формування та використання оборотних засобів в цілому та за окремими елементами					
3. Коефіцієнт рентабельності (р.4/р.6) оборотних засобів	0,16	-0,05	0,34	-0,21	0,39
4. Коефіцієнт оборотності (р.1/р.6)	6,8	5,2	6,6	-1,57	1,33
5. Тривалість обороту (360/табл. 2.8 п. 3)	53	69	55	15,82	-13,9
Запаси					
6. Коефіцієнт оборотності запасів (р. 1/р.7)	17,97	17,59	19,85	-0,38	2,27
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами запасів	-2,84	-3,22	-0,13	-0,38	3,1

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
8.Тривалість обороту запасів (360/табл. 2.8 п.6)	20	20	18	0	-2
Дебіторська заборгованість					
9. Коефіцієнт відволікання оборотних засобів у ДЗ (р.12+р.13)/р.5	0,17	0,18	0,21	0,1	0,03
10.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (р.1/ (р.12+р.13))	12,80	13,23	14,89	0,43	1,67
11.Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей ((р.12+р.13)/р.11)	0,46	0,42	0,51	-0,04	0,09
Грошові кошти					
12.Коефіцієнт покриття (табл. 2.4)	0,88	0,91	1,00	0,03	0,09
13. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (р.14/р.9)	1,03	1,02	1,05	-0,01	0,03
Оцінювання величини умовно вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів					
14. Сума умовно вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів, тис. грн (р.1*(таблиця 2.8 п.4 звіт – п.4 баз)/360)	10004,84	102246,70	-136143,60	92241,86	-238390,29
Оцінювання наявності та стану джерел фінансування оборотних засобів підприємства					
15. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів (р.8/(р.9+р.10))	0,88	0,78	0,83	-0,1	0,05
16.Маневреність власних оборотних засобів ((р.8-р.15)/р.8)	-0,45	-0,51	-0,29	-0,07	0,22
17.Коефіцієнт фінансової незалежності (р.8/р.5)	0,47	0,44	0,45	-0,03	0,02

Як показують результати розрахунків, коефіцієнт реальної вартості оборотних засобів в структурі майна ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має позитивну динаміку протягом аналізованого періоду, що свідчить про зростання частки оборотних засобів в загальній вартості майна підприємства. Це вказує на збільшення мобільності та гнучкості підприємства.

Показник забезпеченості власними оборотними засобами протягом аналізованого періоду є від'ємним, що свідчить про нездатність підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних засобів. Негативне значення показника забезпеченості власними оборотними засобами вказує на те, що весь власний капітал підприємства і його довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів і підприємство не має довгострокових грошових коштів для формування власного оборотного капіталу.

За результатами 2021 року підприємство працювало нерентабельно, отримавши збиток за підсумками року, відповідно нерентабельним було і використання оборотних засобів в 2021 році. Проте в 2022 році показник чистого прибутку підприємства зріс майже в дев'ять разів порівняно з 2021 роком, відповідно рентабельність використання оборотних засобів склала 34%.

Для наочності відображення змін, побудовано відповідний графік (рис. 2.6).

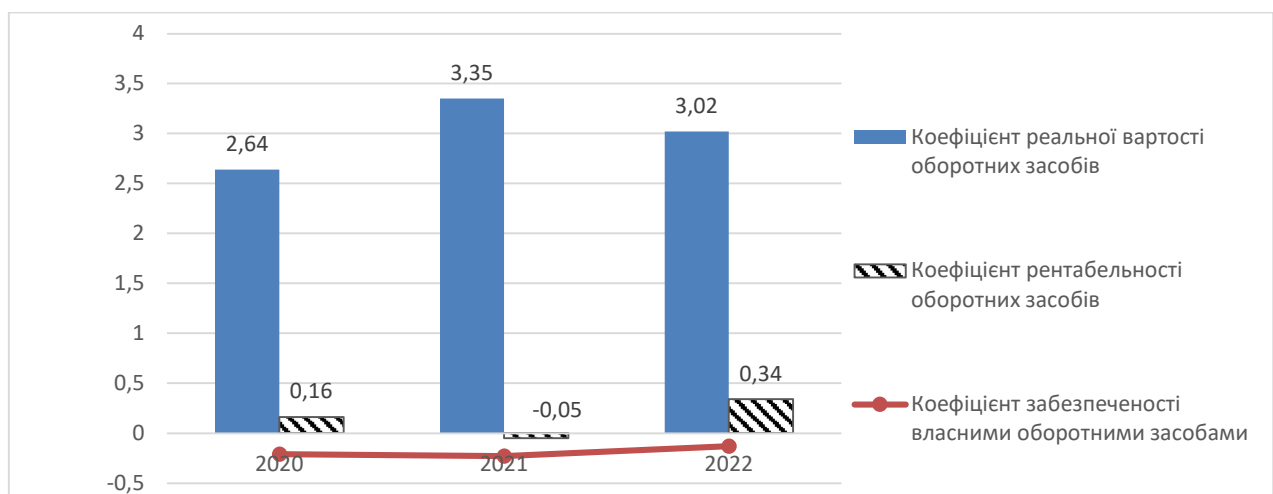


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта реальної вартості оборотних засобів та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів в 2021 році знизився на 1,57 обертів порівняно з 2020 роком, проте в 2022 році показник зріс до рівня 6,6 обертів, водночас не досягши значення 2020 року – 6,8 обертів за рік. Такі зміни протягом аналізованого періоду вказують на зниження швидкості обертання оборотних засобів в 2021-2022 роках порівняно з базовим 2020 роком.

Зниження обіговості оборотних засобів безпосередньо вплинуло на тривалість одного обороту. Відповідно тривалість обороту зросла в 2021 році з 53 днів до 69-ти, варто зауважити, що в 2022 році хоч тривалість одного обороту і знизилась до 55 днів, проте показник не досяг рівня 2020 року. Такі зміни вказують на зниження ефективності використання оборотних засобів досліджуваного підприємства протягом аналізованого періоду.

Водночас коефіцієнт оборотності запасів, незважаючи на незначне зниження в 2021 році, зріс в 2022 році з 17,59 до 19,85 обертів за рік, що свідчить про підвищення ефективності управління запасами. Цей висновок підтверджує і зниження тривалості одного обороту запасів в 2022 році на 2 дні.

Водночас показник забезпеченості запасів власними оборотними засобами протягом аналізованого періоду є від'ємним, що свідчить про нездатність підприємства фінансувати запаси підприємства за рахунок власних оборотних засобів. Відповідно без позикового капіталу підприємство не зможе забезпечити безперебійний виробничо-збутової процес. За умов скорочення можливостей щодо залучення таких фінансових коштів операційний процес може зупинитися.

Для наочності відобразимо відповідні зміни на графіку (рис. 2.7).

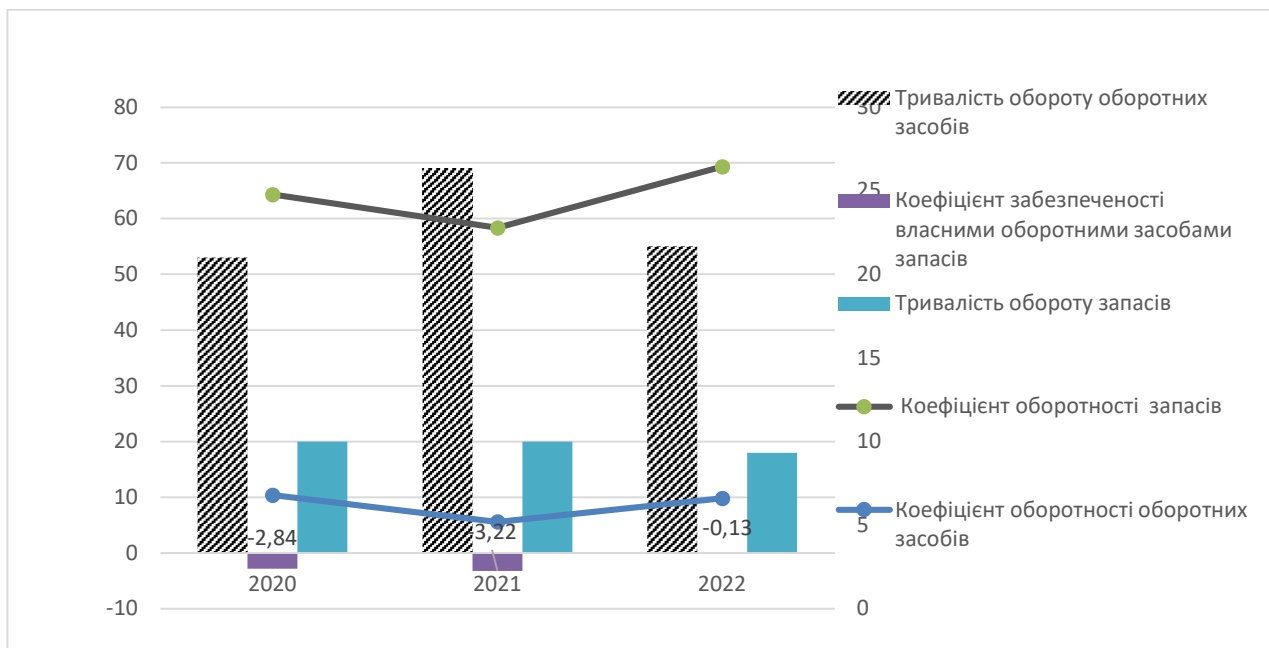


Рисунок 2.7 – Динаміка показників оборотності оборотних засобів та запасів

Позитивною тенденцією є зростання показників оборотності дебіторської заборгованості, що вказує на зростання швидкості покриття цієї заборгованості.

Водночас коефіцієнт відволікання оборотних засобів в дебіторську заборгованість зростає, що є наслідком збільшення обсягів і частки дебіторської заборгованості в загальній структурі майна, що є негативною тенденцією в діяльності підприємства, вказуючи на неефективність управління в даному питанні.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей досліджуваного підприємства є меншим одиниці, що вказує на недостатність грошових коштів, що будуть отримані від дебіторів для погашення найбільш строкових зобов'язань. Нормальним станом розрахунків вважається оптимальне співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями, тобто коефіцієнт співвідношення повинен становити близько одиниці.

Зростання коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей є позитивною зміною, однак навіть максимальне значення показника в 2022 році складає 0,51, що вказує на дисбаланс в структурі розрахунків підприємства.

Для наочності відображення вказаних змін наведемо динаміку проаналізованих показників на рис. 2.8.

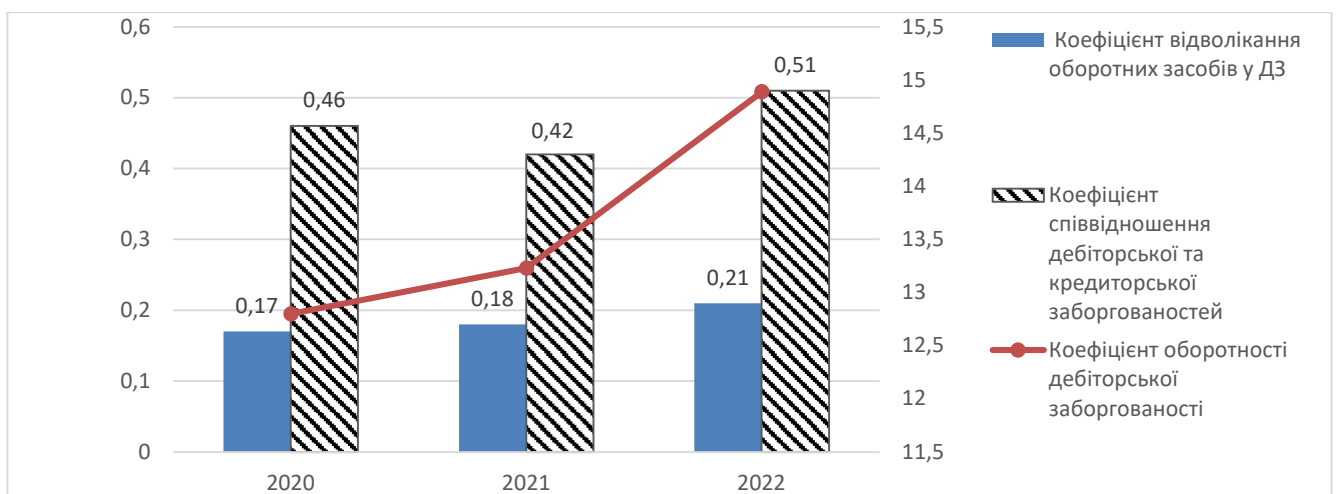


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства

Аналіз грошових коштів показав, що коефіцієнт покриття, незважаючи на позитивну тенденцію протягом аналізованого періоду (зростання з 0,88 до 1,0), не досягає оптимального значення (0,2-0,3).

Коефіцієнт покриття, що є нижчим нормативного, свідчить про проблемний стан платоспроможності, оскільки оборотних засобів недостатньо для того, щоб покрити поточні зобов'язання. Це призводить до зниження довіри до підприємства з боку постачальників, інвесторів, кредиторів, партнерів. Також проблеми з платоспроможністю призводять до зростання вартості позикових ресурсів і, як наслідок, до прямих фінансових втрат.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також має тенденцію до зростання, перевищуючи значно нормативне значення. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності вище нормативного може вказувати на проблеми діяльності підприємства та неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти не приймають участі у виробничо-збутовому процесі, відповідно вони не генерують дохід підприємства. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності вказує на те, що значна частина коштів відволікається на формування непродуктивних активів підприємства. Все це вказує на необхідність оптимізації структури оборотних засобів.

На неоптимальність політики фінансування оборотних засобів також вказують недостатній рівень коефіцієнту співвідношення власних і залучених коштів, від'ємний показник маневреності власних ресурсів. Коефіцієнт фінансової незалежності наближаються до оптимального значення.

Прискорення оборотності оборотних засобів в 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком дозволило підприємству вивільнити з обігу більше 136143,60 тис. грн. Водночас сповільнення обігу в 2020-2021 роках вимагало додаткового залучення в оборот 10004,84 грн та 102246,70 грн відповідно.

Відповідно до запропонованого підходу необхідно також проаналізувати тип фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Визначення типу фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула розрахунку	2020	2021	2022
ЗВ	$\Phi.1p.1100 + p.1110$	110817,50	72292,00	117628,00
ВОК	$\Phi.1p.1495 - p.1095$	-190101,50	-224064,50	-153658,00
ПК	$ВОК + (\Phi.1p.1595)$	-40904,50	-153132,00	-60451,50
ЗАГ	$ПК + \Phi.1p.1695$	292118,00	335306,00	475669,50
Фвок	$ВОК - ЗВ$	-300919,00	-296356,50	-271286,00
Фпк	$ПК - ЗВ$	-151722,00	-225424,00	-178079,50
Фзаг	$ЗАГ - ЗВ$	181300,50	263014,00	358041,50
S(Φ)		0;0;1	0;0;1	0;0;1
Трактування показника		Нестійке фінансове становище	Нестійке фінансове становище	Нестійке фінансове становище

Як бачимо, розрахунки підтверджують, що підприємство має нестійке фінансове становище, що є наслідком нестачі власних оборотних коштів та нестачі власних і довгострокових позикових джерел формування запасів. Водночас загальна величина основних джерел формування запасів є в надлишку.

Проведений аналіз показав, що в цілому управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ряд проблем, які потребують додаткової уваги та відповідних заходів щодо їх вирішення.

Варто зауважити, що основними потенційними можливостями для підвищення ефективності управління оборотними засобами можуть стати поповнення джерел власних засобів, скорочення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності запасів.

2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображає визначені компанією мету та завдання.

Організаційна структура досліджуваного підприємства (рис. 2.9) є функціональною, сформована за принципами залучення до управління висококваліфікованого персоналу, який має вузьку спеціалізацію [54].

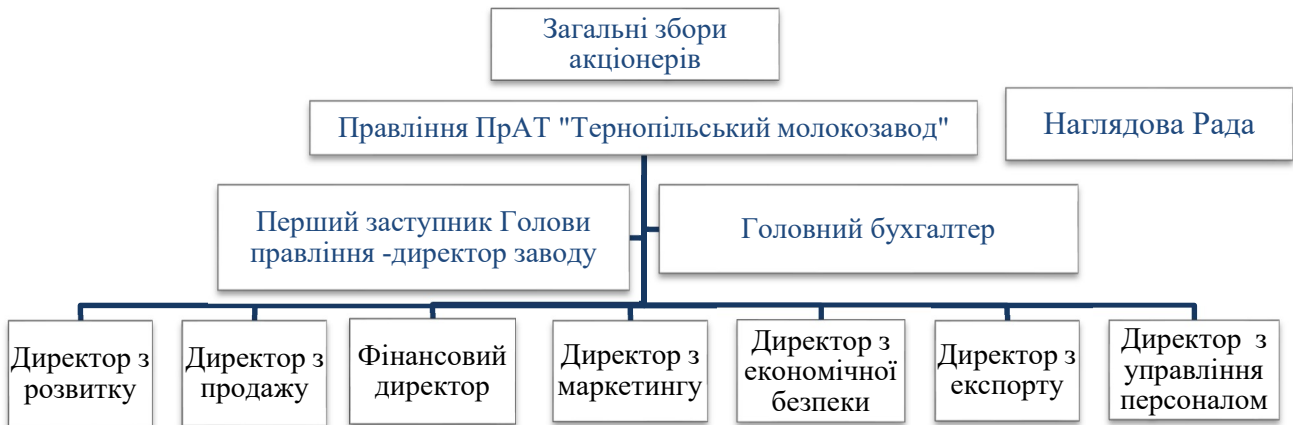


Рисунок 2.9 – Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
[сформовано авторами за даними підприємства]

Перевагами функціональної організаційної структури є:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання певних функцій;
- ефективність за умов динамічного середовища;
- розвантаження вищого керівництва та постійне підвищення якості управлінських рішень;
- виконання завдань, які потребують спеціальних знань та навичок тощо.

Водночас така організаційна структура має і певні недоліки:

- можлива поява проявів надмірної централізації;
- тривалість процедур прийняття рішень;
- надмірна зацікавленість у реалізації цілей та виконанні завдань «своїх» відділів;
- труднощі щодо підтримки сталих взаємозв'язків між різними функціональними службами тощо.

Ієрархічна структура підприємства складається з таких рівнів [54]:

- вищий рівень (правління, наглядова рада);
- середній рівень (керівники структурних підрозділів);
- первинний рівень (керівники відділів, груп, дільниць, груп);
- рівень виконавців (працівники).

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очолює Голова правління, йому підпорядковуються усі структурні одиниці.

Том-менеджмент товариства:

- перший заступник Голови правління;
- заступник Голови правління – директор заводу, який відповідальний за технічну службу та виробництво;
- директор фінансовий;
- директор з продажу;
- директор з експорту;
- директор з розвитку;
- головний бухгалтер;
- директор з управління персоналом;
- директор з маркетингу;
- директор з економічної безпеки.

В 2022 році в організаційній структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відбулись зміни.

Відповідно до рішення Наглядової з 01 жовтня 2022 року затверджено нову організаційну структуру:

введено нову посаду директора з експорту, який під прямим підпорядкуванням голові правління;

відділ ЗЕД виведено з безпосереднього підпорядкування заступника голови правління-директора заводу і переведено у пряме підпорядкування директора з експорту;

посаду «директор торгового дому» перейменовано на «директор з продаж»;

у безпосередньому підпорядкуванні директора з продаж знаходяться служба сучасної торгівлі, служба управління філіями, служба підготовки продаж, менеджер з розвитку, менеджер по роботі з дистриб'юторами.

За рішенням Наглядової ради (протокол № 42) з 01 грудня 2022 року відбулись ще деякі зміни в організаційній структурі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: у Службі маркетингу створено «категорійний» відділ. Начальник новоствореного відділу знаходиться у прямому підпорядкуванні директору з маркетингу. Начальнику відділу категорій підпорядковано (2 штатні одиниці): введено в безпосереднє підпорядкування директора з маркетингу, а також аналітика з консолідованої інформації; водночас виведено із штатного розпису посаду менеджера з торгового маркетингу, менеджера з трейд маркетингу та категорій.

Організаційна структура філій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (11 філій в центрі та на заході України) ґрунтується на географічному принципі, передбачаючи відповідальність менеджерів на місцях, водночас вище керівництво здійснює безпосередньо планування та контроль.

Усі географічні філії є рівноправними в організаційному плані.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має високий рівень вертикальної диференціації.

Голова Ради директорів несе персональну відповідальність за Голова за діяльність компанії, реалізацію політик та рішень, прийнятих правлінням.

Для кожного функціонального керівника закріплені конкретні обов'язки. Функціональні менеджери координують прийняття рішень. Відповідні співробітники здійснюють господарську роботу, коригують рішення та усі вони підпорядковуються Голові Ради директорів.

Перший заступник Голови правління-директор заводу керує виробничою та господарською діяльністю. Він відповідає за організацію та контроль технічного оснащення, має персональну відповідальність за технічний стан обладнання та проведення планово-профілактичних робіт.

За даними підприємства працівниками виконуються правила, вони дотримуються норм і регламентів корпоративної культури товариства.

В асортиментній політиці керівництво орієнтується на постійне розширення номенклатури продукції, яка відповідає очікуванням споживачів і сучасним вимогам ринку.

Посилена увага в системі управління відводиться і екологічним аспектам виробничого процесу (підвищення енергоефективності та економія ресурсів, постійна модернізація виробничих дільниць, діагностика обладнання, відповідальне поводження з відходами тощо).

В роботі з персоналом важливим завданням є створення комфортних умов для праці. За результатами 2021 року на підприємстві продовжували будувати додаткові виробничі приміщення. Вирішення завдання забезпечити працівників комфортними умовами праці дозволяє підтримувати високий баланс довіри до керівництва.

Середньооблікова чисельність працівників на кінець 2021 року становила 1339 працівника, що на 45 менше, ніж у 2021 році та на 195 у 2020 році. З них чоловіку – 62,7 % жінки відповідно – 37,3 %. Структура апарату управління за співвідношенням чоловіки/жінки складає 77,3% чоловіки та 22,7% жінки відповідно.

Пріоритетною метою управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, а також забезпечення кваліфікованими працівниками відповідних професій та спеціальностей.

В політиці мотивації персоналу керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» акцентує свою увагу на забезпеченні працівників конкурентоспроможною заробітною платою для з метою залучення висококваліфікованих працівників.

Досить ґрунтовна увага приділяється навчанню персоналу, що визначено як значима складова конкурентоспроможності підприємства, передбачаючи формування кваліфікованої команди шляхом постійного розвитку персоналу підприємства.

Навчання персоналу спрямоване на формування і підтримування високого рівня кваліфікації персоналу, який необхідний для реалізації стратегії компанії, в напрямку професійного та особистісного розвитку співробітників на різних посадах. Джерелами виявлення потреб у навчанні є стратегія та плани розвитку компанії, результати аналізу функціонування системи управління якістю продукції, індивідуальні плани розвитку, що формуються за результатами

оцінювання персоналу. Водночас для визначення потреб у навчанні обов'язково враховуються зміни на законодавчому рівні, перспективи технічного переоснащення товариства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, практичного впровадження нових технологій тощо.

Навчання персоналу проводиться за наступними напрямками [54]:

- якісний (розвиток навичок);
- кількісний (за різними категоріями кількісно).

Враховуючи заявки та пропозиції щодо проведення навчання серед тих, чи інших категорій персоналу з різних підрозділів підприємства складається річний план навчання персоналу, відповідно до якого формується і бюджет.

Організацію та контроль навчання здійснюється Службою управління персоналом компанії відповідно до процедури з організації розвитку та навчання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

За виробничої необхідності проводяться навчальні заходи як планові, так і не заплановані, порядок проведення яких регулюється наказом голови правління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» або ж розпорядженням керівника відповідно структурної одиниці.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовують вступне навчання (аудиторне навчання на підприємстві, а також електронні інструктажі на філіях компанії) та основне навчання (як внутрішнє, так і зовнішнє).

Внутрішнє навчання проводиться безпосередньо на підприємстві: планове, позапланове, професійне, додаткове, інструктажі. Основними формами теоретичної та практичної підготовки є лекції, тренінги, семінарська заняття, наставництво, сенаторство та кончин, інструктаже, самостійна підготовка, передбачається також і електронне навчання (e-learning).

Існує також вступне навчання для новоприйнятих працівників в ході перших 1-2 робочих днів безпосередньо на підприємстві.

Зовнішнє навчання здійснюється поза межами компанії за планом навчання товариства та відповідно до пропозиції інших компаній на засадах аутсорсингу, а

також окремих фахівців в тій чи іншій сфері діяльності (участь у тренінгах, конференціях, семінарах тощо).

Система менеджменту компанії слідкує за забезпеченням рівних можливостей працевлаштування, наймаючи людей з особливими потребами для виконання робіт за різними напрямками діяльності підприємства.

Значну увагу система менеджменту приділяє питанням забезпечення безпечних умов праці на підприємстві. Одним із важливих пріоритетів в діяльності товариства є життя і здоров'я працівників. Як частину вирішення завдань з охорони праці на підприємстві працівникам пропонуються щорічні медичні огляди. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно працює в напрямку забезпечення культури безпеки на підприємстві.

Відповідно до завдань забезпечення охорони праці на підприємстві в травні 2022 року було проведено дводенний семінар з питань безпеки праці та дотримання вимог трудового законодавства під час війни для керівників структурних підрозділів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» Управлінням Держпраці та Тернопільським міським відділенням Управління ВД ФССУ в Тернопільській області. Відповідно присутніх керівників відділень було ознайомлено із внесеними у трудове законодавство змінами під час воєнного стану (прийняття та звільнення працівників з роботи, порядку надання відпусток, обліку робочого часу та ін.).

Особливої уваги було надано питанням проведення технічних оглядів виробничих об'єктів, організації робочих місць у виробничих цехах, наявності захисних огорожень на рухомих частинах обладнання, використанні засобів індивідуального захисту працівниками під час виконання робіт, справності блокувальних пристроїв, проведення атестації робочих місць тощо.

Такі заходи підтверджують пріоритетність для системи менеджменту роботи з персоналом, забезпечення його комфортних та безпечних умов праці, постійного навчання, адміністративного персоналу зокрема.

Висновки до другого розділу

В ході виконання аналітичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи було охарактеризовано основні фінансово-економічні показники господарювання ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Протягом досліджуваного періоду практично усі проаналізовані показники ефективності діяльності досліджуваного підприємства зростають. Так, чистий дохід від реалізації продукції має позитивну тенденцію. Водночас спостерігається і зростання собівартості реалізованої продукції. За даними підприємства причинами такого зростання є збільшення обсягів виробництва продукції підприємством.

Оскільки зростання собівартості реалізованої продукції за результатами 2021 року відбувається значно швидше, то можна спостерігати зниження показники валового прибутку на 22,02 % порівняно з попереднім роком. Проте вже в 2022 році валовий прибуток зростає аж на 180,43% порівняно з 2021 роком.

Підприємство отримало збиток в 2021 році, що за даними підприємства наслідком того, що досить значними є операційні витрати підприємства, а також зростають фінансові витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Протягом аналізованого періоду чисельність працівників знижувалась. Водночас можемо спостерігати зростання продуктивності праці протягом аналізованого періоду. Це свідчить про підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Фондовіддача демонструє зростання в 2021 зростання на 19 %, в 2022 році позитивна динаміка зберігається (зростання на 61,25%).

Можна зауважити, що майно підприємства протягом аналізованого періоду має позитивну динаміку. Прослідковується також зростання середньорічної вартості необоротних активів, а також і величини оборотних активів. Варто зауважити, що темпи зростання величини оборотних активів значно вищі, ніж темпи зростання інших елементів майна підприємства, що вказує на зростання гнучкості структури майна підприємства.

В структурі майна переважають необоротні активи. В структурі пасивів підприємства в 2020 року переважає власний капітал, що вказує на фінансову незалежність підприємства. Водночас в 2021 році відбулась зміна в структурі власного капіталу.

В розрізі дослідження проаналізовано стан, структуру та динаміку основних показників, що характеризують оборотні засоби підприємства та ефективність управління ними. Розрахунки підтверджують, що підприємство має нестійке фінансове становище, що є наслідком нестачі власних оборотних коштів та нестачі власних і довгострокових позикових джерел формування запасів. Водночас загальна величина основних джерел формування запасів є в надлишку.

Проведений аналіз показав, що в цілому управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ряд проблем, які потребують додаткової уваги та відповідних заходів щодо їх вирішення.

Досліджено систему менеджменту підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

Продукцію ПРАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції споживачі ідентифікують як ТМ «Молокія».

Компанія «Молокія» у своїй діяльності підтримує та пропагує певні цінності [54]:

«Ми завжди думаємо про здоров'я споживачів, створюючи свою продукцію.

Розвиваємось безперервно, використовуємо нові технології, кооперуємось із виробниками молока.

Працюємо постійно для задоволення потреб наших споживачів.

Дотримуємось зобов'язань перед кожним працівником, партнером, перед суспільством.

Розвиваємо функціональну команду, де кожен працівник усвідомлює важливість особистого внеску у суспільство та налаштований на злагоджену роботу для досягнення спільної мети.

Формуємо атмосферу довіри, завдяки взаємоповазі один одного».

Місією бренду «Молокія» [54] є: «Виготовляємо натуральні молочні продукти із максимально збереженою природною цінністю молока».

Слоган бренду - «Молоко, яке тебе любить».

Філософія бренду «Молокія»: Основа нашого бізнесу – це відповідальність. Оскільки харчування визначає якість життя, ми, як виробник зберігаємо найцінніші властивості продуктів для того, щоб наші клієнти отримували найкраще.

На сьогодні підприємством визначено такі перспективні цілі:

– позиціонування бренду як №5 в молочної галузі України;

- гарантування безпеки продукції: з безпечної сировини, поєднуючи класичні технології, новітнє обладнання, безпечне пакування та відсутність декламацій;
- найкраща сировина - в кооперації з виробниками молока-сировини;
- кваліфікована професійна команда.

Для досягнення визначених цілей доцільно розробити ефективну стратегію розвитку.

Для розробки ефективної базової та функціональних стратегій підприємства доцільно проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовище.

Одним з дієвих аналітичних інструментів, що дозволяє це зробити є SWOT-аналіз, який враховує динамічні зміни конкурентного середовища господарювання, даючи можливість проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства.

У межах SWOT-аналізу компанія визначає та оцінює свої сильні та слабкі сторони, з одного боку, а з іншого проводить оцінювання можливостей та загроз зовнішнього бізнес-середовища.

За результатами SWOT-аналізу можна скласти повний та обґрунтований перелік бізнес-стратегій, враховуючи специфіку діяльності: залежно від стратегії – адаптації до (або формування впливу) середовища.

Результати проведеного SWOT-аналізу зведено в табл. 3.1 та 3.2.

У своїй господарській діяльності товариство зосереджено на забезпеченні репутації надійного виробника безпечної, високоякісної продукції, що гарантує довіру споживачів [41].

Як показують результати аналізування в ході своєї діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стикається з проблемою нестачі сировини внаслідок зменшення виробництва молока всередині країни. Підприємство виготовляє продукцію виключно з натуральних молочних інгредієнтів, без використання рослинних жирів та інших добавок. В результаті ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стикається з досить серйозними проблемами щодо постачання сировини на належному рівні.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Слабкі сторони	Сильні сторони
Залежність від постачальників сировини-молока	Постійне оновлення обладнання (орієнтація на прогресивну техніку і технології) та розробка нових видів продукції
Важка структура майна підприємства	Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сертифіковано відповідно вимог системи управління безпечністю
Офіційний сайт потребує оновлення з урахуванням сучасних тенденцій щодо його наповнення та розширення інформаційних можливостей	Наявність висококваліфікованих кадрів, орієнтація на командну роботу та забезпечення комфортних умов праці персоналу
Недостатня кількість оборотних засобів для фінансування робочого капіталу	Тривалий досвід роботи на ринку, як наслідок сформований позитивний імідж на вітчизняному та міжнародному ринках
Зростання обсягу запозичень через несвоєчасність розрахунків дебіторів	Співробітництво на засадах партнерства з виробниками молока
Високі витрати порівняно з доходами підприємства	Поєднання безпечної сировини та класичних технологій, новітнього обладнання, безпечного пакування
Неоптимізовані канали збуту, що призводить збоїв у постачанні продукції між філіями, а також значних витрат на збут	Забезпечення конкурентної заробітної плати персоналу
Недостатня ефективність маркетингового управління компанією, розвитком бренду зокрема	Забезпечення постійного навчання персоналу як обов'язкової умови конкурентоспроможності

Виявлені можливості та загрози в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено в табл. 3.2.

Відповідно основними заходами щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із постачанням сировини, є диверсифікація постачальників, а також налагодження зв'язків з фермерами різних регіонів України.

Оскільки витрати на сировину є основною складовою виробничих витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ціни на молочну сировину мають значний вплив на фінансовий ризик підприємства. Зростання цін на пакувальні матеріали також негативно вплинуло на фінансові результати компанії. Тому компанія вживає заходів щодо оптимізації витрат: оптимізує закупівельну ціну на сировину та пакувальні матеріали.

Таблиця 3.2 – Можливості та загрози в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Загрози	Можливості
Складна політична та економічна ситуація в країні та у світі в цілому	Розширення та оновлення потужностей
Дефіцит молока	Розширення асортименту продукції
Зростання цін на сировину, інгредієнти та пакувальні матеріали (неконтрольовані інфляційні процеси)	Пошук нових джерел постачання сировини, налагодження тісних контактів з фермерами по всіх регіонах України
Посилення конкуренції (конкуренти постійно посилюють свої конкурентні переваги на якісній основі), вихід на вітчизняний ринок все більшої кількості закордонних виробників	Зростання кількості потенційних споживачів, в закордонних зокрема, шляхом виходу на нові географічні ринки
Недостатність кваліфікованих працівників на ринку праці	Впровадження енергозберігаючих та безвідходних технологій.
Недосконалість податкового та правового регулювання, що характеризується постійними змінами та тиском	Оновлення сайту, де клієнти можуть звертатися для отримання необхідної інформації про продукцію і ціни. Наявність Інтернет -ресурсів у компанії дає додаткові переваги перед конкурентами
Високі ціни на енергоносії	Диверсифікація каналів збуту продукції
Порушення платіжної дисципліни покупців та відтермінування оплати	Активізація тенденцій щодо здорового та якісного харчування споживачів
Коливання процентних ставок по кредитах та валютних курсів	Розширення фірмової торгівлі
Зміна смаків покупців (постійне оновлення товарної лінійки конкурентів)	Підвищення іміджу та лояльності серед споживачів

Значний вплив на ефективність діяльності підприємства має податкове законодавство країни. Неоднозначність у застосуванні податкового законодавства збільшує ризик додаткових податків, пені та штрафів. За даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод» його діяльність також безпосередньо пов'язана з ризиками технологічного, технічного, природно-кліматичного характеру, з діями персоналу та інших третіх осіб. Відповідно до таких ризиків підприємством вжито заходів щодо недопущення незаконного ввезення та вивезення ТМЦ. У підприємницькій діяльності товариства також існують ризики, пов'язані з правовими нормами щодо підприємницької діяльності, пов'язані з необхідністю отримання ліцензій на окремі види діяльності.

Певною мірою підприємство також піддається валютним ризикам, пов'язаним із необхідністю закупівлі пакувальних матеріалів у іноземних постачальників, а також експортом солодового масла та казеїну.

Значною мірою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знаходиться під загрозою порушення ліквідності.

Таким чином, за даними товариства, споживча платіжна дисципліна є незадовільною, що призводить до того, що товариству доводиться позичати для фінансування оборотного капіталу.

Завдяки цьому компанія систематично аналізує дебіторську заборгованість, і її канали збуту також дуже різноманітні.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно розробляє та виробляє нові продукти в сучасній, екологічно чистій упаковці.

В умовах ринку господарювання суб'єктам господарювання необхідно вибудувати базову, конкурентоспроможну та функціональну бізнес-стратегію.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна констатувати, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є потужним конкурентом на вітчизняному ринку молока та молочної продукції, використовуючи власні сильні сторони та можливості зовнішнього середовища. Водночас товариство має як слабкі сторони, так і загрози середовища господарювання для результативності своєї діяльності.

Основними труднощами в діяльності підприємства є дефіцит молока як сировини, недостатня платіжна дисципліна з боку покупців і, як наслідок, відсутність у підприємства власних обігових коштів для фінансування оборотного фонду, що підтверджується аналізом фінансових показників.

Суттєвими загрозами для успішної діяльності товариства є зростання рівня неплатоспроможності покупців внаслідок складних соціально-економічних та військово-політичних змін в Україні, безперервного зростання цін на сировину, тару та енергоносії. Це безпосередньо призводить до збільшення собівартості продукції, впливає на зменшення потенційного доходу підприємства тощо.

Провівши аналізування основних показників ефективності господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а за результатами SWOT-

аналізу, вважаємо, що підприємству варто переорієнтувати свою діяльність на стратегію зростання, яка використовується, коли господарюючий суб'єкт прагне максимально використати можливості зовнішнього середовища та свої сильні сторони для збільшення обсягу виробництва та доходу засобами виходу на нові ринки, а також захоплення та покращення існуючих показників ефективності виробництва.

В розрізі стратегії зростання варто акцентувати увагу на диверсифікації своєї діяльності, що передбачає розширення асортименту товару за рахунок освоєння нових видів продукції та вихід товариства на нові ринки.

Функціональними стратегіями для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можуть доцільно обрати:

в розрізі фінансової діяльності, враховуючи нестабільність фінансового стану збитковість діяльності за результатами 2021 року та недостатність рівня показників платоспроможності та незалежності, доцільно обрати стратегію відновлення фінансової стійкості;

як інноваційну стратегію доцільно обрати агресивну інноваційну стратегію для досягнення технічного та комерційного лідерства;

в маркетинговій діяльності необхідно дотримуватися диверсифікованої стратегії зростання, орієнтуючись на створення нових продуктів або якогось подібного типу;

в комерції доцільно обрати наступальну стратегію, яка передбачає використання різноманітних комунікаційних методів при пропонуванні продукції компанії на ринок;

як стратегію формування конкурентоспроможності доцільно зорієнтувати свою діяльність на креативну конкурентну поведінку, оскільки товариство має усі можливості для розробки нових елементів ринкових відносин, які можуть забезпечити конкурентну перевагу (нова продукція та технології, нові методи організації виробництва та розподілу і збуту, реклами зокрема).

В розрізі управління оборотними засобами доцільно сфокусувати свою увагу на гнучкості та виваженості політики фінансування оборотних засобів, що дозволяє швидко адаптуватись до будь-яких змін.

Для підвищення ефективності управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно зорієнтувати систему менеджменту на компромісну стратегію фінансування оборотних засобів, яка акцентує увагу на тому, що за рахунок довгострокового позикового і власного капіталу фінансуються постійна частина оборотних засобів та необоротні активи, а за рахунок короткострокових позикових коштів фінансується вся змінна частина оборотних засобів. Такий підхід забезпечує достатній рівень рентабельності оборотних засобів та фінансової стійкості підприємства, наближену до середньоринкової норми прибутковості на капітал [45-47].

На таку стратегію доцільно акцентувати увагу, водночас в короткострокових періодах можливим є застосування як консервативної (при виникненні лівобічного ризику), так і агресивної моделі (при виникненні за наявності правобічного ризику).

3.2 Макетування організаційної структури фінансової дирекції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Відповідно до виявлених проблем в системі управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було проаналізовано організаційну структуру фінансової дирекції, в функціональні обов'язки якої належать питання планування та управління використанням оборотних засобів підприємства (табл. 3.3).

Як видно з функціональних обов'язків, фахівці дирекції фінансів не приділяють належної уваги питанням планування та ефективності використання оборотних засобів підприємства.

Таблиця 3.3 – Функції структурних одиниць фінансової дирекції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Структурна одиниця 1	Функції, що виконує 2
Сектор фінансового планування	Розробка, виконання та моніторинг фінансових стратегій, планів та бюджетів. Основні функції цього сектору включають: Розробка стратегічних фінансових планів. Бюджетування. Фінансовий аналіз. Фінансове прогнозування та моделювання. Управління ризиками. Моніторинг виконання фінансових планів та бюджетів.
Сектор розрахунків	Обробка фінансових транзакцій, забезпечення своєчасного та точного розрахунку зарплат, виплат та інших фінансових зобов'язань компанії. Основні функції сектору розрахунків включають: Обробка зарплат та виплат. Управління витратами. Розрахунок податків та відрахувань. Ведення фінансової звітності. Управління пенсійними та медичними виплатами. Дотримання нормативів. Розрахунки з дебіторами та кредиторами. Підготовка фінансових документів.
Контрольно-ревізійний сектор	Забезпечення ефективності та відповідності стандартам всіх фінансових операцій та процесів. Внутрішній аудит. Перевірка процесів та оцінка ефективності та ефективності внутрішніх процесів. Дотримання стандартів. Контроль фінансової звітності. Перевірка точності звітності. Виявлення помилок та ризиків Внутрішній контроль: Співпраця з аудиторськими організаціями тощо.
Сектор економічного планування та прогнозування	Розробка стратегій, прогнозів та планів, що допомагають визначити напрямок розвитку бізнесу, забезпечити стійкість до змін у ринкових умовах і максимізувати ефективність фінансових ресурсів. Основні функції сектору економічного планування та прогнозування включають: Стратегічне планування. Прогнозування ринкових тенденцій. Аналіз ефективності проектів. Розробка прогнозів економічного зростання. Аналіз конкурентоспроможності. Оперативне планування, контроль та оптимізація запасів.
Сектор економічного та інвестиційного аналізу	Спеціалізується на вивченні економічних показників, ризиків та можливостей для прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Основні функції цього сектору включають: Оцінка інвестиційних можливостей. Стратегічне планування і розробка стратегій розвитку. Ризик-аналіз та управління ризиками. Оцінка ефективності проектів. Економічний прогнозування.

Продовження табл. 3.3

1	2
Сектор ціноутворення	Відповідає за аналіз ринкових умов, визначення цінових стратегій та політик для продуктів або послуг компанії. Основні функції цього сектору включають: Моніторинг ринку: вивчення конкурентної ситуації на ринку, включаючи цінову політику конкурентів, попит та пропозицію. Аналіз витрат: оцінка витрат на виробництво продукту або надання послуги, включаючи сировинні матеріали, працю та інші витрати. Визначення цінової стратегії. Ціноутворення на нові продукти. Стратегії зниження цін. Цінові акції та знижки. Моніторинг ефективності цінової політики.

Зважаючи на те, що в ході виконання кваліфікаційної роботи було виявлено ряд проблем саме щодо ефективності управління саме оборотними засобами, вважаємо за доцільне в структурі фінансової дирекції підприємства ввести посаду менеджера з управління оборотними засобами. У відповідності до внесеної пропозиції введення посади фахівця в структурі фінансової дирекції підприємства доцільно провести макетування.

Відповідно змакетована організаційна структура дирекції фінансів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Змакетована структура дирекції фінансів
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Основними функціями менеджера з управління оборотними засобами будуть:

планування оборотних засобів: визначення обсягу оборотних засобів, що необхідний для забезпечення безперервної діяльності підприємства;

оптимізація структури оборотних засобів з метою збалансування обсягів оборотних засобів та їх ліквідності;

фінансування оборотних засобів з метою забезпечення підприємства необхідними засобами;

управління запасами з метою забезпечення оптимального рівня запасів, який буде достатнім для задоволення потреб виробництва і реалізації продукції, водночас не надмірного, щоб не мати додаткових витрат;

управління кредиторською заборгованістю для забезпечення своєчасного погашення боргів перед постачальниками, підрядниками, іншими кредиторами;

управління дебіторською заборгованістю з метою забезпечення своєчасного отримання платежів від покупців;

контроль за ефективністю використання оборотних засобів як моніторинг ефективності використання оборотних засобів та внесення необхідних коректив тощо.

Для виконання своїх функцій менеджер з управління оборотними засобами повинен мати глибокі знання в області економіки, фінансів, бухгалтерського обліку та статистики. Він повинен бути в курсі сучасних методів управління оборотними коштами і вміти застосовувати їх на практиці.

За умов динамічного ринку формування ефективної системи управління витратами на сучасних вітчизняних підприємствах є обґрунтованою необхідністю, що вказує на актуальність розробленої пропозиції.

3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства

Дослідження основних фінансово-економічних показників ефективності господарювання ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та управління його оборотними засобами вказали на певні проблеми та перспективні напрямки для розвитку підприємства.

Відповідно до обраних стратегій нами розроблено комплекс рішень, що дозволить вирішити виявлені проблеми та розвиватись відповідно до визначених цілей.

За даними ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та за результатами проведеного аналізування виявлено такі проблеми в системі управління оборотними засобами підприємства:

зростання обсягів дебіторської заборгованості;

зниження оборотності оборотних засобів, а відповідно – і тривалості одного обороту;

недостатність власного капіталу для фінансування оборотних засобів;

дисбаланс в структурі розрахунків підприємства (значне переважання кредиторської заборгованості над кредиторською);

недостатній рівень коефіцієнта покриття та абсолютної ліквідності тощо.

Відповідно в напрямку вирішення вищевказаних проблем доцільно розробити комплекс відповідних заходів:

1. За результатами дослідження стану та структури оборотних ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ми з'ясували, що величина дебіторської заборгованості підприємства має позитивну динаміку за аналізований період, також в структурі оборотних засобів дебіторська заборгованість складає найбільшу частку - майже 50%.

Звичайно, виникнення частини дебіторської заборгованості є закономірним процесом – як етап розрахунків, водночас внаслідок внаслідок порушення платіжної дисципліни виникають прострочена та безнадійна заборгованості.

Поява дебіторської заборгованості має як негативні, так і позитивні наслідки.

Позитивним є прискорення реалізації готової продукції, а відповідно – зменшення витрат на зберігання продукції та виробничих запасів на складах; зростання обсягів реалізації продукції; встановлення стабільних і зав'язків із споживачами та ін.

Негативні наслідки може мати зростання дебіторської заборгованості, оскільки виникає необхідність додаткового залучення оборотних засобів; зростають ризики неповернення заборгованості; знижується прибутковість внаслідок дії інфляційних процесів тощо.

Тому вважаємо, що для досліджуваного підприємства управління дебіторською заборгованістю потребує особливої уваги з метою побудови ефективної системи управління нею. При цьому доцільно орієнтуватись на комплексний підхід, що дає можливість максимізувати фінансову стабільність підприємства.

Управління дебіторською заборгованістю передбачає використання сукупності методів, принципів і процедур взаємодії із покупцями щодо продажу продукції з відстроченням платежу, інкасації відповідної заборгованості та організацією відповідного фінансового забезпечення боргової активності [49].

Ефективна система управління дебіторською заборгованістю спрямовує зусилля на зниження ризиків неоплати покупцями, відповідний вибір кредитної політики, що в цілому дозволяє використовувати дебіторську заборгованість як ефективний інструмент зростання обсягів продаж.

Основними складовими ефективної системи управління дебіторською заборгованістю є:

Моніторинг та аналізування, що передбачає відстеження платіжних термінів та аналізування дебіторської заборгованості з метою своєчасного виявлення проблемних платників.

Політика кредитування, що передбачає ретельне встановлення умов надання кредиту клієнтам, враховуючи їх кредитоспроможність та історію оплати.

Стандартизація процесів, що передбачає впровадження стандартів процедур та операцій для обробки заборгованості, зокрема структурування внутрішньої звітності звітність.

Управління взаємовідносинами через налагодження діалогу з клієнтами щодо оплати та узгодження графіків сплати.

Політика стягнення боргів для забезпечення чіткої позиції щодо стягнення боргів, зокрема процедури нагадування, листи, дзвінки та інші методи.

Автоматизація процесів, що передбачає автоматизацію процесів управління дебіторською заборгованістю з використанням засобів програмного забезпечення, що спрощує моніторинг і стеження.

Постійне оновлення стратегій, що передбачає їх перегляд з метою управління дебіторською заборгованістю відповідно до ринковим умов та з метою уникнення потенційних ризиків.

Оптимізація ресурсів, що передбачає ефективне використання ресурсів з метою забезпечення оптимального рівня дебіторської заборгованості без додаткових ризиків.

Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективне управління дебіторською заборгованістю, зменшити тим самим ризики невиклат та покращити фінансову стійкість компанії.

Вважаємо, що досліджуваному підприємству доцільно орієнтуватись на помірну кредитну політику, що характеризується середнім рівнем ризикованості операцій продажу з відстроченням платежів.

Відповідно основні дії, які повинна передбачати система управління дебіторською заборгованістю, наведені на рис. 3.2.

Управління дебіторською заборгованістю є складним процесом, водночас від ефективності даного процесу в значній мірі залежить склад, структура та якість дебіторської заборгованості, ефективність кредитної політики, загальна ефективність господарювання підприємства в цілому тощо.

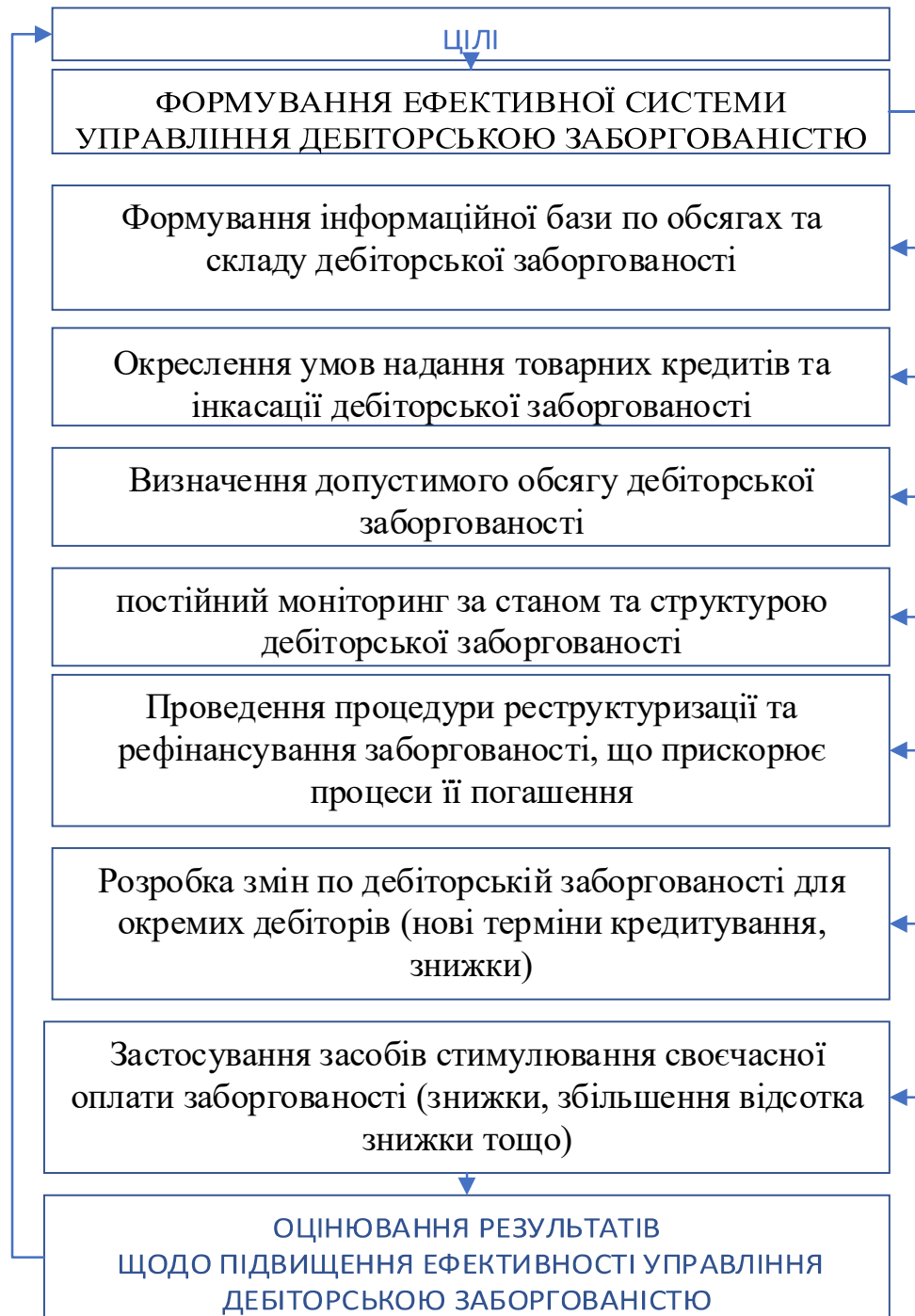


Рисунок 3.2 – Формування системи ефективного управління дебіторською заборгованістю

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 6-ти місяців.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити менеджера з управління оборотними засобами.

В результаті впровадження такої системи очікується оптимізація розрахунків за дебіторською заборгованістю, зниження ризиків фінансових втрат, прискорення платежів, максимізація фінансової стабільності. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 120 тис. грн за перший рік (створення інформаційної бази, придбання необхідного інформаційного забезпечення та ін.). Щорічні експлуатаційні витрати складуть близько 70 тис. грн.

2. В розрізі базової стратегії розвитку в напрямку диверсифікації своєї діяльності, що передбачає розширення асортименту товару за рахунок освоєння нових видів продукції та вихід товариства на нові ринки, пропонуємо розширити асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в напрямку переробки відходів, що утворюються під час виробництва молочних продуктів, на цінну сировину для виготовлення інших товарів. Такий процес є важливим для сталого розвитку молочної промисловості, оскільки дозволяє зменшити кількість відходів і поліпшити рентабельність виробництва.

Розширення номенклатури та асортименту продукції дозволяє підприємству вийти на нові сегменти ринку, збільшивши додану вартість при виробництві продукції.

Одним із перспективних варіантів може стати виокремлення лактози з молока. Лактоза є природним цукром, що міститься в молоці. Лактоза може використовуватися для виготовлення різних продуктів, включаючи кондитерські вироби, напої та корми для тварин. Також важливим напрямком для розширення асортименту продукції з побічних відходів від переробки молочної сировини може стати виготовлення протеїнових порошоків. Сироватковий білок є популярним інгредієнтом для виготовлення протеїнових порошоків, які є цінним джерелом білка для спортсменів, людей, які займаються фізичною активністю, і тих людей, хто дотримується дієти з високим вмістом білка.

Варто зауважити, що ринок здорового харчування України знаходить на етапі розвитку, відповідно він є досить перспективним для ПрАТ

«Тернопільський молокозавод». Водночас такі продукти можуть зайняти гідну позицію на висококонкурентних європейських ринках.

Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють реалізувати таку рекомендацію практично.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 1 року.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити директора з розвитку.

В результаті успішного впровадження такої рекомендації очікується збільшення обсягів реалізації продукції підприємства, вихід на нові сегменти ринків, європейських зокрема. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 1200 тис. грн за перший рік (налагодження виробничого процесу, навчання персоналу, доплати відповідальним виконавцям ін.). Прогнозується вихід підприємства на новий ринок продажу, освоєння нових технологій, розширення клієнтської бази, зростання обсягів реалізації продукції, отримання додаткового прибутку.

3. В системі управління оборотними засобами виробничо-комерційного підприємства важливе місце займає підсистема управління запасами. Важливість та необхідність управління запасами обумовлено тим, що такий процес спрямований на забезпечення безперебійного виробництва продукції та її реалізації при мінімальних витратах на зберігання запасів, що дозволяє значно зменшити витрати як на зберігання саме виробничих запасів, так і безпосередньо вже готової продукції, дозволяє знизити ризики втрат запасів, а отже – збільшити прибуток товариства.

Найбільш ефективними методами управління запасами сировини для молокопереробних підприємств є:

управління за рівнем обслуговування, що передбачає встановлення певного рівня обслуговування, який відповідає допустимому рівню ризику дефіциту сировини. При цьому рівень обслуговування буде визначатись у відсотках від загального попиту на сировину;

управління за економічним запасом, що передбачає визначення оптимального рівня запасів, який забезпечує мінімальні загальні витрати на зберігання запасів і мінімальний ризик дефіциту запасів. При застосуванні такого методу враховуються попит на сировину, вартість закупівлі сировини, вартість зберігання сировини, час доставки сировини від постачальників, ризики дефіциту сировини тощо.

Обидва вказаних методи дозволяють забезпечити безперебійний випуск готової молочної продукції при мінімізації витрат на зберігання молочної сировини.

Для молокопереробних підприємств метод управління за економічним запасом дозволяє досягти вищої ефективності в управлінні запасами, водночас метод передбачає використання складних математичних розрахунків.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 3-х місяців.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити менеджера з управління оборотними засобами.

В результаті впровадження такої рекомендації очікується зменшення витрат на зберігання запасів, зниження ризиків втрат запасів, збільшення прибутку. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 100 тис. грн за перший рік (формування інформаційної бази, навчання фахівця, придбання відповідного програмного забезпечення та ін.). Щорічні експлуатаційні витрати складуть близько 80 тис. грн.

4. Скорочення частки витрат на збут продукції підприємства.

За результатами дослідження основних фінансово-економічних показників господарювання ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має значні витрати операційної діяльності, особливо значну частку займають витрати на збут (так, в 2021 році такі витрати склали близько 60% від річного валового прибутку підприємства). Водночас підприємство за результатами господарювання в 2021 році отримало збиток, що стало наслідком переважання витрат підприємства над

його доходами. Відповідно досить важливим завданням є оптимізація витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

На даний час з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств рекомендується враховувати питому вагу логістичних витрат, які входять до складу витрат на збут і становлять значну їх частину. Логістичні витрати для молокопереробних підприємств включають такі витрати, як транспортування, зберігання та пакування.

Рішення про зменшення частки таких витрат дає можливість знизити витрати на збут без залучення додаткових інвестицій.

Проблема оптимізації системи збуту молокопереробних підприємств вимагає вирішення широкого кола питань [47]:

- найбільш вигідного транспортування;
- термінів постачання з огляду на співвідношення витрат і доходів;
- необхідності залучення сторонніх організацій для збуту;
- необхідності складування готової продукції;
- пакування продукції з урахуванням вимог тощо.

Основними резервами для зниження витрат на збут можуть стати оптимізація витрат на збутові процеси (ефективні методи організації виробництва); оптимізація маркетингових витрат, які прямо пов'язані з рекламою, з дослідженням ринку та стимулюванням збуту (аналізування економічних результатів діяльності для виявлення певних витрат на маркетингові операції, систематичне аналізування коштів, які необхідні для практичної реалізації цих заходів тощо); оптимізація транспортних витрат (скорочення витрат на транспортування на одиницю продукції) тощо.

Реалізувати на практиці дану пропозицію пропонується на постійній основі.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити директора з маркетингу та директора з продажу.

В результаті впровадження такої рекомендації очікується зменшення витрат на зберігання та транспортування готової сировини та запасів, оптимізація логістичних каналів, збільшення прибутку, зниження ризиків втрат готової

продукції та запасів. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 150 тис. щорічно (формування інформаційної бази, експлуатаційні витрати та ін.). Прогнозується зростання зменшення витрат, збільшення обсягів реалізації, а відповідно і зростання прибутку.

5. Відповідно до розроблених рекомендації для підвищення ефективності управління оборотними засобами було запропоновано в структуру фінансової дирекції ввести додаткову посаду менеджера з управління оборотними засобами, який здійснюватиме планування та оптимізацію обсягу та складу оборотних засобів, управління запасами та заборгованостями (дебіторська та кредиторська), моніторинг та контроль ефективності використання оборотних засобів, внесення необхідних коректив тощо.

Для виконання своїх функцій менеджер з управління оборотними засобами повинен мати глибокі знання в області економіки, фінансів, бухгалтерського обліку та статистики. Він повинен бути в курсі сучасних методів управління оборотними коштами і вміти застосовувати їх на практиці.

Впровадження пропозиції займе близько 3-х місяців. Відповідальними за практичне впровадження даної рекомендації є директор з управління персоналом.

Витрати на створення посади фахівця з – 720 тис. грн (витрати на підбір кандидатури фахівця відповідної кваліфікації - оплата праці відповідальних осіб та безпосередніх виконавців, придбання необхідного програмного забезпечення, організація робочого місця для фахівця, зокрема експлуатаційні витрати близько 590 тис. грн та ін.).

Усі розроблені рекомендації при практичному їх втіленні, звичайно, потребують капіталовкладень.

На прикладі рекомендації щодо введення посади менеджера з управління оборотними засобами покажемо розрахунок витрат на її практичне втілення.

Для фахового виконання визначених посадових завдань варто залучити фахівця з відповідним досвідом роботи, організувавши його робоче місце.

При підборі кандидата на посаду менеджера з управління оборотними засобами основними вимогами до претендента є наявність повної вищої освіти за

спеціальністю “Менеджмент” (магістр, спеціаліст), стаж роботи за фахом — не менше 2 років за даним фахом. Додаткові вимоги - фінансові знання, аналітичні навички, знання процесів логістики, управлінський досвід тощо.

Одноразові витрати на організацію робочого місця менеджера з управління оборотними засобами передбачають витрати на підбір необхідного фахівця (відділ кадрів, рекрутингова фірма), придбання необхідних меблів, ПК (з ліцензійним програмним забезпеченням) та оргтехніки, формування відповідної бази даних. За ринковими даними ці витрати складуть близько 130 тис. грн.

Водночас виникатимуть щорічні експлуатаційні витрати, пов’язані з практичною реалізацією даної рекомендації.

Оклад фахівця складе 30000 грн / місяць. Витрати на заробітну плату з урахуванням додаткової оплати праці за рік становитимуть:

$$30000 \cdot 12 \cdot 1,1 = 396000 \text{ (грн./рік)}$$

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) працівників відділу становитимуть:

$$396000 \cdot 0,22 = 87120 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахуємо витрати на силову електроенергію, що споживатиметься комп’ютером та оргтехнікою за наступною формулою 3.1:

$$B_e = \sum_{i=1}^n \frac{W_{yi} \cdot t_i \cdot C_e \cdot K_{vni}}{\eta_i}, \text{ грн./рік}, \quad (3.1)$$

де W_{yi} – встановлена потужність обладнання на визначеному етапі розробки, кВт;

t_i – тривалість роботи обладнання на етапі дослідження, год;

C_e – вартість 1 кВт-години електроенергії, грн; (вартість електроенергії визначається за даними енергопостачальної компанії), прийmemo $C_e = 7,50$ грн;

K_{vni} – коефіцієнт, що враховує використання потужності, $K_{vni} < 1$;

η_i – коефіцієнт корисної дії обладнання, $\eta_i < 1$.

$$Ve = 0,3 \cdot 1920 \cdot 7,50 \cdot 0,9 / 0,97 = 4008,25 \text{ грн.}$$

За даними підприємства амортизація основних засобів здійснюється за прямолінійним методом, тому амортизаційні відрахування розрахуємо за формулою 3.2:

$$A = \frac{Ц \cdot H_a}{100}, \text{ грн./рік,} \quad (3.2)$$

де Ц – балансова вартість обладнання, грн.;

H_a – річна норма амортизації, %.

Термін експлуатації комп'ютерів та оргтехніки – 5 років.

У відповідності до цього:

$$A = \frac{30000 \cdot 20}{100} = 6000 \text{ (грн./рік)}$$

Також можуть бути і інші витрати, пов'язані з роботою фахівця, тому ми їх порахуємо як 20% від загальної суми усіх попередніх витрат:

$$I_B = (396000 + 87120 + 4008,25 + 6000) \cdot \frac{20}{100} = 98625,65 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, загальні експлуатаційні річні витрати на впровадження додаткової посади становитимуть:

$$E = 396000 + 87120 + 4008,25 + 6000 + 98625,65 = 591753,9 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, експлуатаційні витрати щорічні на введення посади фахівця з контролінгу складуть близько 592 тис. грн.

Решта витрат для реалізації розроблених пропозицій порахована за аналогічним підходом та вказані в загальному плані рекомендацій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни викон.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
1	2	3	4	5	6
Формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю	Менеджер з управління оборотними засобами, фахівці сектору розрахунків	постійно	одноразові 120 щорічні 70	1700,00	Оптимізація розрахунків за дебіторською заборгованістю, зниження ризиків фінансових втрат, прискорення платежів, максимізація фінансової стабільності
Розширення асортименту продукції з продуктів переробки (лактоза, протеїнові порошки)	Працівники дирекції з розвитку, головний інженер	1 рік	одноразові 1200	6400,00	Вихід на нові сегменти ринків, збільшення доданої вартості при виробництві
Формування системи управління запасами за методом економічного запасу	Менеджер з управління оборотними засобами, фахівці сектору оперативного планування та прогнозування, фахівці дирекції управління персоналом	постійно	одноразові 100 щорічні 80	510,00	Зменшення витрат на зберігання запасів, зниження ризиків втрат запасів, збільшення прибутку
Оптимізація витрат на збут продукції, логістичних витрат зокрема	Фахівці дирекції з продажу та дирекції з маркетингу	постійно	щорічні 150	575,00	Оптимізація маркетингових та транспортних витрат, зростання прибутковості, зростання конкурентоспроможності
Введення посади менеджера з управління оборотними засобами	Фахівці з підбору персоналу, фінансовий директор	3 міс.	одноразові 130 щорічні 590	2700,00	Оптимізація обсягу та структури оборотних засобів, пришвидшення обіговості, оптимізація розрахунків, зменшення витрат на зберігання запасів
Разом			2440	11885	

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років.

Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів $E_{\Phi(\text{заг})}$, які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього користуються формулою [21]:

$$E_{\Phi(\text{заг})} = \sum_1^T \frac{E_{\Phi_i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.6)$$

де E_{Φ_i} – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

α – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

t – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендації – D ;

- період окупності витрат – $ПО$.

Норма дохідності D витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [21]:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\Phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.7)$$

де $E_{\Phi(\text{заг})}$ – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

V – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $D \geq (0,2...0,33)$.

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [21]:

$$ПО = \frac{V}{E_{\text{фзар}}}. \quad (3.8)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $ПО \leq (3...5)$ років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2023 році близько 25 %. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини по рокам) становитиме $E_{\text{ф1}} = 9508$; $E_{\text{ф2}} = 7834,59$; $E_{\text{ф3}} = 6455,70$ тис. грн, визначаємо $E_{\text{фзар}}$:

$$E_{\text{фзар}} = \frac{9508}{(1 + 0,25)^1} + \frac{7834,59}{(1 + 0,25)^2} + \frac{6455,70}{(1 + 0,25)^3} = 23798,3 \text{ тис. грн}$$

Оскільки витрати на розробку та впровадження розроблених рекомендацій в перший рік впровадження комплексу заходів складуть 2440 тис. грн, а протягом ще 2-х наступних років підприємство матиме близько 890 тис. грн. щороку (експлуатаційні витрати). Продисконтувавши їх, визначено, що загальна сума витрат складе близько 6712 тис. грн.

Тоді,

$$D = \sqrt[3]{\frac{23798,3}{6712} + 1} - 1 = 0,65,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

$ПО = 6712 / 23798,3 = 0,28$, що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для одного з основного виду продукції – цільномолочна продукція, що складає 51,5 % в загальному обсязі реалізованої продукції за 2022 рік.

В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1. прогнозований обсяг продажу цільномолочної продукції N за рік – 52000 тони;

1. ціна реалізації 1 тони (без врахування ПДВ) – 30302 грн;
2. прямі витрати на виробництво 1 тони – 27300 грн.;
3. непрямі витрати на виробництво 1 тони – 1200 грн;
4. ставка податку на прибуток у 2023 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу цільномолочної продукції складе [21]:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 30302 \cdot 52000 = 1575704 \text{ (тис. грн)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе [21]:

$$\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1 = 27300 + 1200 = 28500 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу цільномолочної продукції складе:

$$\begin{aligned} (\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1) \cdot \text{N} &= 27300 \cdot 52000 + 1200 \cdot 52000 = 1419600000 + 62400000 = \\ &= 1482000 \text{ (тис. грн)} \end{aligned}$$

З них прямі витрати складають 1419600 тис. грн, а непрямі – 62400 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1575704000 - 1482000000=93704 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе [21]:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 93704 \cdot \frac{18}{100} = 16866,720 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=93704 - 16866,720=76837,280 \text{ (тис. грн)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» такі показники як [54]:

1. обсяг продажу продукції;
2. ціна реалізації одиниці продукції;
3. прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні $\pm 20\%$.

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу продукції. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$$N_H=0,8 \cdot 52000=41600 \text{ тон загальний обсяг продажу, який складе:}$$

$$ЗОП=Ц \cdot N_H=30302 \cdot 41600=1260563,200 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ=27300 \cdot 41600 + 62400000=1135680000+62400000=1198080 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 1135680 тис. грн, а непрямі – 62400 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1260563,200 - 1198080 = 62483,200 \text{ тис. грн}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 62483,200 \cdot \frac{18}{100} = 11246,976 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=62483,200 - 11246,976=51236,224 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу $N_B=1,2 \cdot 52000=62400$ тон ,
отримаємо загальний обсяг продажу:

$$ЗОП=Ц \cdot N_B=30302 \cdot 62400=1890844,800 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг
продажу складе:

$$ПР+ОВ=27300 \cdot 62400 + 62400000=11160 + 62400000=1765920 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 11160 тис. грн, а непрямі – 3000 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=1890844,800 - 1765920=124924,800 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=124924,800 \cdot \frac{18}{100}=22486,464 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=124924,800 - 22486,464=102438,336 \text{ (тис. грн)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації
цільномолочної продукції (в межах $\pm 20\%$) чистий прибуток ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» коливатиметься в межах від 51236,224 до
102438,336 тис. грн. (при базовому рівні 76837,280 тис. грн). Відповідно на рис.
3.3 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого
прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів цільномолочної
продукції.

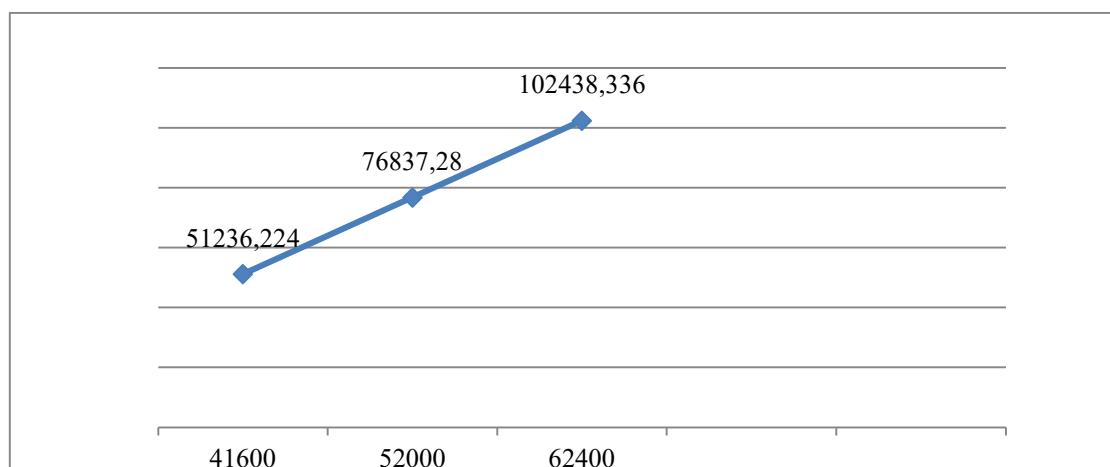


Рисунок 3.3 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації цільномолочної продукції.

Для нижнього значення ціни реалізації цільномолочної продукції $C_n = 30302 * 0,8 = 24241,6$ грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_n \cdot N = 24241,6 \cdot 52000 = 1260563,200 \text{ (тис. грн)}$$

$$ПР + ОВ = 1419600000 + 62400000 = 1482000 \text{ (тис. грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$ПО = 1260563200 - (1482000000) = -221436,800$ (тис. грн) . В даному випадку підприємство отримає збиток.

Для верхнього значення ціни реалізації цільномолочної продукції $C_v = 30302 * 1,2 = 36362,4$ грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_v \cdot N = 36362,4 \cdot 52000 = 1890844,800 \text{ (тис. грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 1890844800 - (1482000000) = 408844,800 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 408844,800 \cdot \frac{18}{100} = 73592,064 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 408844,800 - 73592,064 = 335252,736 \text{ (тис. грн)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від збитків в розмірі 221436,8 тис. грн до прибутку в розмірі 335252,736 тис. грн (при базовому рівні 76837,280 тис. грн). На рис. 3.4 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції (цільномолочної продукції).

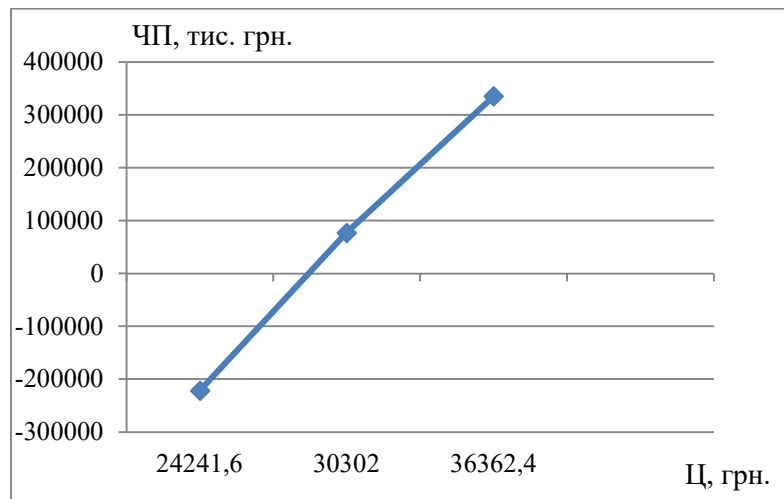


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат $ПР_{н} = 27300 \cdot 0,8 = 21840$ грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 30302 \cdot 52000 = 1575704,000 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{н} + ОВ = 21840 \cdot 52000 + 62400000 = 1135680000 + 62400000 = 1198080,000 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 1135680,000 тис. грн, а непрямі – 62400,000 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 1575704,000 - 1198080,000 = 377624,000 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 377624,000 \cdot \frac{18}{100} = 67972,320 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 377624,000 - 67972,320 = 309651,680 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат $\text{ПР}_B = 27300 * 1,2 = 32760$ грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 30302 \cdot 52000 = 1575704,000 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу квасу складе:

$$\text{ПР}_H + \text{ОВ} = 32760 \cdot 52000 + 62400000 = 1703520000 + 62400000 = 1765920,000 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 1703520,000 тис. грн, а непрямі – 62400,000 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 1575704,000 - 1765920,000 = -190216,000 \text{ (тис. грн)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні прямих витрат на виробництво одиниці цільномолочної продукції в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від збитків в розмірі 190216,000 тис. грн до 309651,680 тис. грн (при базовому рівні 76837,280 тис. грн). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.5.

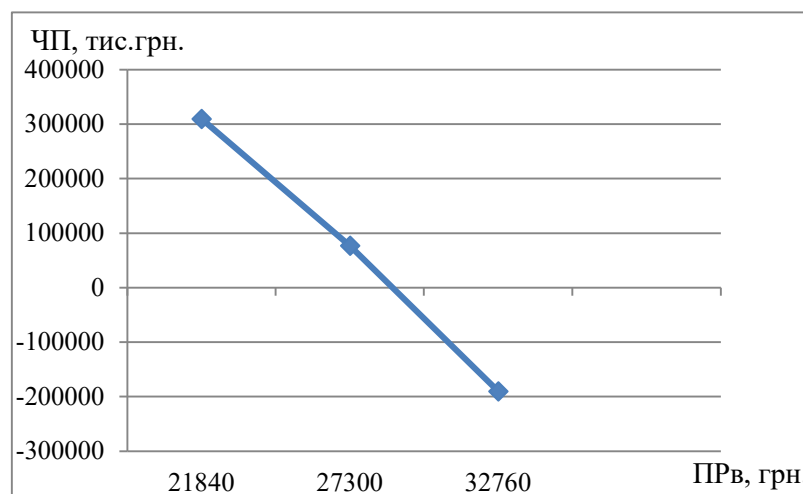


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво цільномолочної продукції. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат $OB_H = 1200 \cdot 0,8 = 960$ грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 30302 \cdot 52000 = 1575704,000 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР + OB_H = 1419600000 + 960 \cdot 52000 = 1419600000 + 49920000 = 1469520,000$$

(тис. грн)

З них прямі витрати складають 1419600,000 тис. грн, а непрямі – 49920,000 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 1575704,000 - 1469520,000 = 106184,000 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 106184,000 \cdot \frac{18}{100} = 19113,120 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 106184,000 - 19113,120 = 87070,880 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат $OB_B = 1200 \cdot 1,2 = 1440$ грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 30302 \cdot 52000 = 1575704,000 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР + OB_B = 1419600000 + 1440 \cdot 52000 = 1419600000 + 74880000 = 1494480,000 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 1419600 тис. грн, а непрямі – 74880 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 1575704,000 - 1494480,000 = 81224,000 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 81224,000 \cdot \frac{18}{100} = 14620,320 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 81224,000 - 14620,320 = 66603,680 (\text{тис. грн})$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару (1 тонна цільномолочної продукції) в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 66603,68 тис. грн до 87070,880 тис. грн. (при базовому рівні 76837,280 тис. грн). Моделювання чутливості чистого прибутку залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.6.

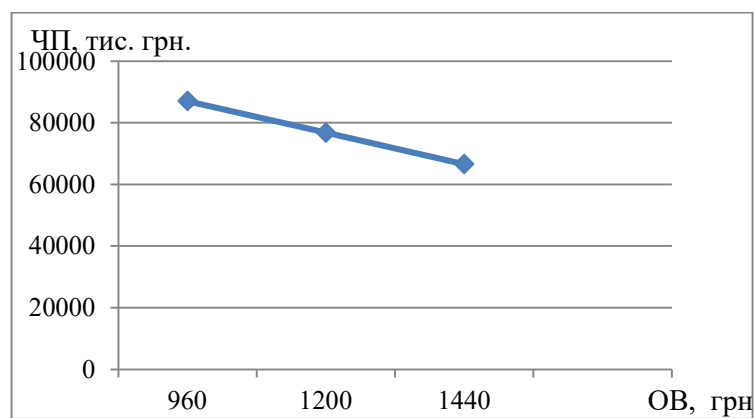


Рисунок 3.6 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

Висновки до третього розділу

В третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначено стратегічні орієнтири діяльності підприємства, управління оборотними засобами зокрема.

Як показують результати проведеного SWOT-аналізу, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є потужним конкурентом на ринку молокопереробних підприємств, маючи досить сильні переваги у своїй діяльності, вмиле використання яких в перспективі може дозволити підприємству претендувати на лідерські позиції на окремих сегментах вітчизняного ринку продуктів харчування.

Враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, визначено пріоритетні дії ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Водночас для досліджуваного підприємства доцільно обрати стратегію зростання, акцентуючи увагу на диверсифікації своєї діяльності, що передбачає розширення асортименту товару за рахунок освоєння нових видів продукції та вихід товариства на нові ринки.

В напрямку підвищення ефективності управління оборотними засобами підприємства доцільно зорієнтувати увагу на компромісному фінансуванні оборотних засобів підприємства.

У відповідності до виявлених проблем в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та обраної функціональної компромісної стратегії фінансування оборотних засобів для підприємства розроблено ряд рекомендацій, які зорієнтовані на вирішення існуючих проблем та досягнення визначених цілей:

Формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю.

Розширення асортименту продукції продуктів переробки (лактоза, протеїнові порошки).

Формування системи управління запасами за методом економічного запасу.

Оптимізація витрат на збут продукції, логістичних витрат зокрема.

Введення посади менеджера з управління оборотними засобами.

Відповідно до поставлених в роботі завдань проведено макетування дирекції фінансів підприємства, в структуру якої введено нову посаду менеджера з управління оборотними засобами, основними завданнями якого стане оптимізація складу та структури оборотних засобів, пришвидшення їх оборотності, формування системи управління дебіторською заборгованістю та запасами підприємства тощо.

Розраховано витрати, які виникають в ході практичної реалізації запропонованих рекомендацій, а також економічний ефект від їх впровадження. Усі запропоновані рекомендації мають позитивний економічний ефект. Найбільший - планується від розширення асортименту продукції з продуктів переробки (лактоза, протеїнові порошки). Окрім позитивного економічного

результату розроблений комплекс дій також впливає на покращення інших показників діяльності підприємства. Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 11885 тис. грн. за перший рік, а витрати на їх реалізацію 2440 тис. грн. за перший рік практичної реалізації, що є позитивним результатом.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

ВИСНОВКИ

В ході виконання теоретичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано питання ефективного управління оборотними засобами підприємства.

В ході виконання теоретичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи нами проаналізовано підходи дослідників до трактування суті та змісту понять «оборотні активи», «оборотні засоби», «оборотні кошти», «поточні активи», «оборотний капітал» тощо. Проведений аналіз підтвердив, що підходи науковців до розуміння суті та змісту цих термінів є досить різнобічними та неоднозначними. Дискусійними так і залишаються підходи до розмежування цих понять.

Оборотні засоби є частиною виробничих засобів підприємства, яка споживається повністю в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції в частині оборотних фондів підприємства. Запропоноване визначення дає змогу відокремити їх від інших понять.

Для визначення оптимального складу і структури оборотних засобів, визначення необхідної і достатньої потреби в них та джерел формування проведено їх чітку розширену класифікацію.

Розглянуто базові принципи формування та використання оборотних засобів на підприємстві: використання їх суворо за цільовим призначенням; нормування; забезпечення збереження, раціонального використання та прискорення їх оборотності.

Дослідження показало, що оборотні засоби знаходяться у постійному русі, змінюючи своє перебування послідовно на стадіях кругообігу: грошовій, виробничій і товарній.

За результатами проведеного дослідження в роботі удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства, який на відміну від існуючих враховує у складній послідовності та взаємозв'язку усі

важливі етапи та складові вирішення завдань щодо ефективного управління оборотними засобами підприємства:

В ході виконання аналітичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи було охарактеризовано основні фінансово-економічні показники господарювання ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Протягом досліджуваного періоду практично усі проаналізовані показники ефективності діяльності досліджуваного підприємства зростають. Так, чистий дохід від реалізації продукції має позитивну тенденцію. Водночас спостерігається і зростання собівартості реалізованої продукції. За даними підприємства причинами такого зростання є збільшення обсягів виробництва продукції підприємством.

Оскільки зростання собівартості реалізованої продукції за результатами 2021 року відбувається значно швидше, то можна спостерігати зниження показники валового прибутку на 22,02 % порівняно з попереднім роком. Проте вже в 2022 році валовий прибуток зростає аж на 180,43% порівняно з 2021 роком.

Підприємство отримало збиток в 2021 році, що за даними підприємства наслідком того, що досить значними є операційні витрати підприємства, а також зростають фінансові витрати ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Протягом аналізованого періоду чисельність працівників знижувалась. Водночас можемо спостерігати зростання продуктивності праці протягом аналізованого періоду. Це свідчить про підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Фондовіддача демонструє зростання в 2021 зростання на 19 %, в 2022 році позитивна динаміка зберігається (зростання на 61,25%).

Можна зауважити, що майно підприємства протягом аналізованого періоду має позитивну динаміку. Прослідковується також зростання середньорічної вартості необоротних активів, а також і величини оборотних активів. Варто зауважити, що темпи зростання величини оборотних активів значно вищі, ніж темпи зростання інших елементів майна підприємства, що вказує на зростання гнучкості структури майна підприємства.

В структурі майна переважають необоротні активи. В структурі пасивів підприємства в 2020 року переважає власний капітал, що вказує на фінансову незалежність підприємства. Водночас в 2021 році відбулась зміна в структурі власного капіталу.

В розрізі дослідження проаналізовано стан, структуру та динаміку основних показників, що характеризують оборотні засоби підприємства та ефективність управління ними. Розрахунки підтверджують, що підприємство має нестійке фінансове становище, що є наслідком нестачі власних оборотних коштів та нестачі власних і довгострокових позикових джерел формування запасів. Водночас загальна величина основних джерел формування запасів є в надлишку.

Проведений аналіз показав, що в цілому управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ряд проблем, які потребують додаткової уваги та відповідних заходів щодо їх вирішення.

Досліджено систему менеджменту підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

В третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначено стратегічні орієнтири діяльності підприємства, управління оборотними засобами зокрема.

Як показують результати проведеного SWOT-аналізу, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є потужним конкурентом на ринку молокопереробних підприємств, маючи досить сильні переваги у своїй діяльності, вміле використання яких в перспективі може дозволити підприємству претендувати на лідерські позиції на окремих сегментах вітчизняного ринку продуктів харчування.

Враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, визначено пріоритетні дії ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Водночас для досліджуваного підприємства доцільно обрати стратегію зростання, акцентуючи увагу на диверсифікації своєї діяльності, що передбачає розширення асортименту товару за рахунок освоєння нових видів продукції та вихід товариства на нові ринки.

В напрямку підвищення ефективності управління оборотними засобами підприємства доцільно зорієнтувати увагу на компромісному фінансуванні оборотних засобів підприємства.

У відповідності до виявлених проблем в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та обраної функціональної компромісної стратегії фінансування оборотних засобів для підприємства розроблено ряд рекомендацій, які зорієнтовані на вирішення існуючих проблем та досягнення визначених цілей: формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю; розширення асортименту продукції продуктів переробки (лактоза, протеїнові порошки); формування системи управління запасами за методом економічного запасу; оптимізація витрат на збут продукції, логістичних витрат зокрема; введення посади менеджера з управління оборотними засобами.

Відповідно до поставлених в роботі завдань проведено макетування дирекції фінансів підприємства, в структуру якої введено нову посаду менеджера з управління оборотними засобами, основними завданнями якого стане оптимізація складу та структури оборотних засобів, пришвидшення їх оборотності, формування системи управління дебіторською заборгованістю та запасами підприємства тощо.

Розраховано витрати, які виникають в ході практичної реалізації запропонованих рекомендацій, а також економічний ефект від їх впровадження. Усі запропоновані рекомендації мають позитивний економічний ефект. Найбільший - планується від розширення асортименту продукції з продуктів переробки (лактоза, протеїнові порошки). Окрім позитивного економічного результату розроблений комплекс дій також впливає на покращення інших показників діяльності підприємства. Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 11885 тис. грн. за перший рік, а витрати на їх реалізацію 2440 тис. грн. за перший рік практичної реалізації, що є позитивним результатом.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. [для самот. вивчення дисципліни]. [2-ге вид., випр. і доп.]. К. : Знання-Прес, 2006. 287 с.
2. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств. К : Знання, КОО. 2003. 312 с.
3. Бланк І.А. Управління активами. К. : Ніка-Центр : Ельга, 2002. 720 с.
4. Бондаренко О.С. Методологічні основи управління оборотними активами підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 4. С.40–44.
5. Ватченко О.Б., Тахмазова І.Б. Управління оборотним капіталом підприємств. Економічний простір. 2011. №50. С.145-152.
6. Городня Т.А. Діагностика управління обіговим капіталом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. С. 109–113. Вип. 20.2.
7. Кулакова С. Ю., Лозовський Д. М. Методологічні аспекти управління оборотними засобами підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_72.
8. Нікіфорова Л. О., Кречотень Є. Г. Підходи до визначення сутності оборотних активів. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/196301832.pdf>.
9. Основи фінансового менеджменту : підручник / Є.Ф. Брігхем; пер. з англ. К. : Молодь, 1997. 1000 с.
10. Пельтек Л.В., Писаренко С.М. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №1(5). С. 43-49.
11. Поважний О.С., Крамзіна Н.О., Кваша Ю.В. Особливості визначення сутності та складу поняття "оборотні активи". Економічний простір. 2008. №12/2. 415 с.
12. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник. К. : КНЕУ, 2001. 528 с.
13. Причепа І. В., Кравець Н. В. Удосконалення системи управління

оборотним капіталом промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". 2013. № 4. С. 39 - 42.

14. Стахова Н.П. Ефективність управління оборотним капіталом в економіці України. Вісник Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. №2 (18), Том 6. С. 29-34.

15. Ткаченко В. А. Економіка підприємства: уведення в спеціальність : навч. пос. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 99с.

16. Фарінович І.В. Економічна сутність оборотних коштів та джерела їх формування. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 704. С. 114–119. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.

17. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. К. : КНЕУ, 2005. 592 с.

18. Фінанси підприємств : підручник / [А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. [6-те вид., перероб. та допов.]. К. : КНЕУ, 2008. 552 с.

19. Причєпа І.В., Бажан М.В. Оборотні засоби в системі управління промисловим підприємством. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/schedConf/presentations>.

20. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL:: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.

21. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лєсько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

22. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 № 73. Мінфін України

[Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. Київ : Верховна Рада України 1994–2018. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

23. Ізмайлова Н. В. Управління оборотними активами підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 / Н. В. Ізмайлова ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. К., 2009. 20 с.

24. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент. К.: Знання, 2006. 439 с.

25. Нашкерська Г. В. Фінансовий облік : навч. посібник. К. : Кондор, 2005. 503 с.

26. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика : навч. посібник. К. : ЦНЛ, 2009. 328 с.

27. Господарський кодекс України : редакція від 07.03.2018 [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. Київ : Верховна Рада України 1994–2018. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page6>.

28. Партута Т. О. Ефективність використання оборотних засобів підприємства. Агросвіт. 2012. №3. С. 62 – 68.

29. Круш П. В.; Клименко О. В.; Подвігіна В. І.; Гулевич В. О. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства: Навчальний посібник для вузів. К.: Центр учбової літератури. 2008. 328 с.

30. Іванілов О.С. Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

31. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка підприємства» для студентів напряму підготовки 6.070106 «Автомобільний транспорт»/ Укл.: Плахотнік О.О., Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2015. 56 с.

32. Зятковський І.В. Фінанси підприємств. К.: Кондор, 2003. 364 с.

33. Швидка О.П. Елементи оборотного капіталу підприємства та їх взаємозв'язок. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Черкаси: ЧДТУ. 2008. В.19. Ч.І. С. 244-248.

34. Гоцуляк С.М. Підходи до визначення оборотного капіталу. Вісник Національного Університету “Львівська Політехніка”. 2009. №657. С. 183-188.

35. Причепя І.В., Руда Л.П. Економіка та організація виробництва
URL:https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobnictva/5.html.

36. Маринович О.О. Порівняння категорій, суміжних із поняттям «оборотні активи». Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 1307-1311.

37. Костюк А. Факторинг. Баланс. 2005. № 10. С. 27.

38. Пельтек Л.В., Писаренко С.М. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №1(5). С. 43-49.

39. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури, 2010. 448 с.

40. Шегда А. В., Литвиненко Т. М., Нахаба М. П. Економіка підприємства: навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2002. 335 с.

41. Петченко М. В. Методичний підхід до адаптивного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. Ефективна економіка № 2. 2017. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5850>.

42. Нужна О. А. Оптимізація структури основних і оборотних засобів як важливий чинник конкурентоспроможності підприємств. Економіка АПК. 2005. №7. С. 91 - 99.

43. Фесюк І.В. Методичні засади планування потреби в оборотному капіталі підприємства у ринкових умовах. Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. 2005. №13.

44. Лупак Р.Л., Піх І.В. Економічні регулятори управління оборотним капіталом підприємства. Підприємництво і менеджмент. 2008. №3. С. 34-39.

45. Маргасова В. Ефективне формування та використання оборотних коштів. Сіверянський літопис. 2007. №1(31). С. 214–215.

46. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики) : монографія. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2002. 396 с.

47. Пархоменко О. П. Система управління оборотним капіталом

промислового підприємства. Торгівля і ринок України. 2009. Вип. 28. Т.2. С. 232-240.

48. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємства: підруч. К. : КНТЕУ, 2006. 780 с.

49. Лиса О. В. Управління оборотними коштами підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит». Дніпропетровськ, 2006. 23 с.

50. Толопка Н. Б. Вдосконалення методики аналізу ефективності управління оборотними коштами торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. Вип. 34. (Серія економічна). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca_ekon/2011_34/21.pdf.

51. Штепа Н. П., Приходько Н. С., Думинець О. С.. Економічний аналіз. Ч. II. Аналіз господарсько-фінансової діяльності. Львів : ЛКА, 2005. 200 с.

52. Чорноморов А. Молочна галузь України в умовах воєнного часу: виклики та можливості. URL: <https://blog.liga.net/user/achornomorov/article/50141>.

53. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinok-moloka-v-ukrajini>.

54. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://pjsc.molokija.com/press_release/richniy-zvit-u-mashinochitabel-nomu-formati

Додаток А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

роботи: Підвищення ефективності управління оборотними засобами
акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод»
магістерська кваліфікаційна робота
факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки
та виробничого менеджменту

Показники звіту подібності Unicheck

повнота 92,4% Схожість 7,6%

звіту подібності (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату, оскільки в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Відповідальна за перевірку  к.е.н., доц. Нікіфорова Л.О.

Ознайомлений з повним звітом подібності, який був згенерований системою щодо роботи.

роботи

менеджер роботи



Бажан М.В.



Причепан І.В.

Додаток Б
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.
" 16 " 10 2023 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:

Повищення ефективності управління оборотними засобами приватного
акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод»
08-71.МКР.201.00.000 ТЗ

Керівник _____
підпис
к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ
Причепя І. В.

" 16 " 10 2023 р.
Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи 2МПОУ-22 м
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Бажан М.В.
підпис
" 16 " 10 2023 р.

1. Підстава для виконання роботи
Підставою для виконання роботи є наказ №247 по ВНТУ від «18»09.2023р. індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом №4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

2. Мета та призначення роботи
Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних заходів підвищення ефективності управління оборотними засобами підприємства.

У зв'язку з цим в роботі поставлені для вирішення наступні завдання:
дослідити суть та зміст понять «оборотні засоби», «оборотні кошти», «оборотні активи «оборотний капітал»;

дослідити питання ефективності управління оборотними засобами підприємства визначити основні напрямки її підвищення за сучасних умов;

удосконалити підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами господарюючого суб'єкта за сучасних умов;

проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як одного з;

проаналізувати ефективність системи управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

проаналізувати діючу систему менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

провести стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства;

провести макетування підрозділу організаційної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління оборотними засобами досліджуваного підприємства за сучасних умов;

провести моделювання результатів господарської діяльності підприємства.

3. Вихідні дані для проведення роботи
Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020–2022 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу
У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5. Етапи та терміни виконання
1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2023 р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад управління оборотними засобами підприємства: вересень-жовтень 2023 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ефективності управління оборотними засобами та системи менеджменту підприємства: жовтень-листопад 2023 р.



4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», удосконалення управління оборотними засобами та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: листопад 2023 р.

6. Очікувані результати
В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи управління оборотними засобами досліджуваного підприємства.

7. Вимоги до розробленої документації:
Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця: ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи
Засідання експертної комісії в грудні 2023 р.
Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.
Початок розробки: 16.10.2023 р.
Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  Бажан М.В.
Науковий керівник:  Причепя І.В.

Додаток В
(обов'язковий)
Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020р -
2022 рр.

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"	Дата (рік, місяць, число)	коди		
		за ЄДРПОУ	21	01	01
Територія		за КОАТУУ	6110100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51		
Середня кількість працівників, осіб (1)	1350				
Адреса, телефон:	46010, Тернопільська, -, м.Тернопіль, Лозовецька, 28 0352 (56-12-01)				

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)

На 31.12.2020

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2557	1655	0
первісна вартість	1001	4049	4218	0
накопичена амортизація	1002	(1492)	(2563)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85431	141684	0
Основні засоби	1010	495926	497760	0
первісна вартість	1011	612662	673939	0
знос	1012	(116736)	(176179)	0
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	2700	2700	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	586614	643799	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	90109	131526	0
- виробничі запаси	1101	36096	42777	0
- незавершене виробництво	1102	0	0	0
- готова продукція	1103	53962	81897	0
- товари	1104	51	6852	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	1125	144354	147720	0

роботи, послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	8489	6995	0
з бюджетом	1135	0	4081	0
- у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16516	11099	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	9109	10156	0
- готівка	1166	1832	547	0
- рахунки в банках	1167	7277	9609	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
- в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
- в резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
- в резервах незароблених премій	1183	0	0	0
- в інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1232	2850	0
Усього за розділом II	1195	269809	314427	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	856423	958226	0
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15000	15000	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
- емісійний дохід	1411	0	0	0
- накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1278	1278	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	384641	433013	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	400919	449291	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	46109	44567	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	147296	59873	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	319	230	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
- довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
- благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
- резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
- резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
- резерв незароблених премій	1533	0	0	0
- інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	193724	104670	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	17125	14915	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	80442	207239	0

товари, роботи, послуги	1615	105524	113063	0
розрахунками з бюджетом	1620	5966	3297	0
- у тому числі з податку на прибуток	1621	144	1201	0
розрахунками зі страхування	1625	2624	2663	0
розрахунками з оплати праці	1630	11452	12093	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	19513	15773	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	18835	21455	0
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	202	13670	0
Усього за розділом III	1695	261780	404265	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	856423	958226	0

(1) Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Примітки:

-

Керівник

Ковальчук Віталій Володимирович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондові технології. Звіт АТ
Версія 09.10.07 (с) ТОВ "Фондові технології та консультації", ММШ - ММХХ

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Тернопільський
молокозавод"

найменування

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

коди		
21	01	01
30356917		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2020 р.
Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1991387	1752721
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1689249)	(1505362)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	302138	247359
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4808	2666
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(40711)	(44162)
Витрати на збут	2150	(130184)	(161446)
Інші операційні витрати	2180	(39315)	(38388)
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	96736	6029
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	991
- дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(36255)	(36904)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(2417)	(3978)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	58064	0
збиток	2295	0	(33862)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9692	59
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	48372	0
збиток	2355	0	(33803)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
--------	-----	-------------------	-----------------------

	рядка		попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48372	-33803

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1429136	1268096
Витрати на оплату праці	2505	194494	205803
Відрахування на соціальні заходи	2510	42352	44418
Амортизація	2515	62098	99142
Інші операційні витрати	2520	165154	131899
Разом	2550	1893234	1749358

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	375000000	375000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	375000000	375000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,129	(0,0901)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,129	(0,0901)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки:

-

Керівник

Ковальчук Віталій Володимирович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондові технології. Звіт АТ
Версія 09.10.07 (с) ТОВ "Фондові технології та консультації", ММІІІ - ММХХ

			КОДИ
		Дата	31.12.2021
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"	за ЄДРПОУ	30356917
Територія	Тернопільська обл.	за КАТОТТГ	UA6104049001 0069060
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 1268

Адреса, телефон: 46010 м.Тернопіль, Лозовецька, 28, 0352 (56-12-01)

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 655	950
первісна вартість	1001	4 218	4 331
накопичена амортизація	1002	(2 563)	(3 381)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	141 684	195 631
Основні засоби	1010	497 760	477 776
первісна вартість	1011	673 939	718 103
знос	1012	(176 179)	(240 327)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	2 700	2 700
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	643 799	677 057
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	131 526	133 058
Виробничі запаси	1101	42 777	52 989
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	81 897	79 244
Товари	1104	6 852	825
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 513	185 336
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6 995	5 590
з бюджетом	1135	4 081	2 426
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 099	798
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 156	11 445
Готівка	1166	547	625
Рахунки в банках	1167	9 609	10 820
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 850	17 532
Усього за розділом II	1195	314 220	356 185
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	958 019	1 033 242

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000	15 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	430 366	407 158
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	446 644	423 436
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	44 567	37 054
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	59 873	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	230	141
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	104 670	37 195
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	14 915	18 581
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	207 239	288 128
товари, роботи, послуги	1615	115 503	162 045
розрахунками з бюджетом	1620	3 297	1 612
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 201	491
розрахунками зі страхування	1625	2 663	2 761
розрахунками з оплати праці	1630	12 093	9 389
одержаними авансами	1635	15 773	24 907
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	21 455	22 129
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	13 670	42 962
Усього за розділом III	1695	406 705	572 611
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	958 019	1 033 242

Примітки: -

Керівник Руднев Олександр Юрійович

Головний бухгалтер Павлусь Ольга Михайлівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Тернопільський молокозавод"Дата
за ЄДРПОУКОДИ
31.12.2021
30356917

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 326 475	1 991 387
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 092 681)	(1 691 572)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	233 794	299 815
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 568	4 808
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(47 558)	(40 711)
Витрати на збут	2150	(138 585)	(130 184)
Інші операційні витрати	2180	(44 782)	(39 639)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 437	94 089
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	8	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(29 311)	(36 255)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(4 014)	(2 417)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	55 417
збиток	2295	(28 880)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5 672	-9 692
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	45 725
збиток	2355	(23 208)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-23 208	45 725

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 943 081	1 431 459
Витрати на оплату праці	2505	197 281	194 494
Відрахування на соціальні заходи	2510	42 884	42 352
Амортизація	2515	69 180	62 098
Інші операційні витрати	2520	44 109	165 478
Разом	2550	2 296 535	1 895 881

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	375 000 000	375 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	375 000 000	375 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,061890	0,121930

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,061890	0,121930
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: -

Керівник

Руднев Олександр Юрійович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"
 Територія: Тернопільська область
 Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство
 Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру
 Середня кількість працівників: 1 245
 Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць
число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

561238

КОДИ
2023 01 01
30356917
UA61040490010069060
230
10.51

v

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31 грудня 2022 року**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	950	615
первісна вартість	1001	4 331	4 420
накопичена амортизація	1002	(3 381)	(3 805)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	195 631	236 199
Основні засоби:	1010	477 776	439 242
первісна вартість	1011	718 103	742 832
знос	1012	(240 327)	(303 590)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	2 700	2 785
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	677 057	678 841
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	133 058	222 198
Виробничі запаси	1101	52 989	82 085
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	79 244	139 489
Товари	1104	825	624
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	185 336	261 796
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 590	18 372
з бюджетом	1135	2 426	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	798	615
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	999
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	11 445	43 071
Готівка	1166	625	415
Рахунки в банках	1167	10 820	42 656
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	17 532	48 103
Усього за розділом II	1195	356 185	595 154
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	1 033 242	1 273 995

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000	15 800
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	19 200
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	407 158	588 868
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	423 436	625 146
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	37 054	30 485
Довгострокові кредити банків	1510	-	118 681
Інші довгострокові зобов'язання	1515	141	52
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	37 195	149 218
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	18 581	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	288 128	191 638
товари, роботи, послуги	1615	162 045	163 928
розрахунками з бюджетом	1620	1 612	28 001
у тому числі з податку на прибуток	1621	491	25 064
розрахунками зі страхування	1625	2 761	3 099
розрахунками з оплати праці	1630	9 389	12 402
одержаними авансами	1635	24 907	15 030
Поточні забезпечення	1660	22 129	55 916
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Інші поточні зобов'язання	1690	42 962	29 520
Усього за розділом III	1695	572 611	499 631
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	1 033 242	1 273 995

Голова правління

Головний бухгалтер



Руднев Олександр Юрійович

Павлусь Ольга Михайлівна

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2022 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 526 358	2 326 475
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 870 720)	(2 092 681)
Валовий: прибуток	2090	655 638	233 794
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 118	1 568
Адміністративні витрати	2130	(66 842)	(47 558)
Витрати на збут	2150	(188 946)	(138 585)
Інші операційні витрати	2180	(71 273)	(44 782)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	338 695	4 437
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	101	-
Інші доходи	2240	54	8
Фінансові витрати	2250	(33 202)	(29 311)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(67 664)	(4 014)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	237 984	-
збиток	2295	-	(28 880)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(56 274)	5 672
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	181 710	-
збиток	2355	-	(23 208)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	181 710	(23 208)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 724 143	1 943 081
Витрати на оплату праці	2505	306 530	197 281
Відрахування на соціальні заходи	2510	66 268	42 884
Амортизація	2515	72 769	69 180
Інші операційні витрати	2520	28 071	44 109
Разом	2550	3 197 781	2 296 535

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	382 013 699	375 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	382 013 699	375 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,47566	(0,06189)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,47566	(0,06189)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова правління

Головний бухгалтер



Руднев Олександр Юрійович

Павлусь Ольга Михайлівна

Додаток Г
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

МКР на тему:

«Підвищення ефективності управління оборотними засобами приватного акціонерного товариства «Тернопільський молокозавод»»



Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад підвищення ефективності управління оборотними засобами підприємства.

Об'єктом даного дослідження є процеси управління оборотними засобами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення ефективності управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

2



Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому що:

удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства, який на відміну від існуючих передбачає діагностику забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів в цілому по підприємству, а також за окремими елементами оборотних засобів, враховуючи особливості їх формування та використання; водночас проводиться аналізування зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування оборотних засобів, оптимальності їх структури та типу фінансової стійкості підприємства, що дозволяє прийняти рішення про необхідність залучення (вивільнення) оборотних засобів, здійснити обґрунтований вибір політики управління ними.

3

Таблиця 1 – Підходи науковців до трактування поняття оборотних засобів



Автори	Оборотні засоби – це:
Господарський кодекс України	сировина, матеріали, паливо, малоцінні предмети та предмети, що швидко зношуються, інше майно виробничого і невиробничого призначення, що віднесено законодавством до оборотних засобів
Партуга Т.О.	частина засобів виробництва, які приймають участь в одному виробничому циклі, переносячи свою вартість на вартість готової продукції повністю і одразу, змінюючи при цьому свою матеріально-речову форму
Кулакова С.Ю. та Лозовський Д.М.	авансована частина вартості оборотних активів підприємства для забезпечення безперебійного кругообігу, які послідовно змінюють свою функціональну форму у вигляді засобів виробництва та сфери обігу
Круш П.В., Климченко О.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О., Іванілов О.С.	сукупність грошових коштів, що вкладаються підприємством в оборотні виробничі фонди та фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції
Плахотнік О.О.	сукупність грошових коштів підприємства, вкладених в оборотні фонди і фонди обігу

Таблиця 2 – Співвідношення понять, споріднених до поняття оборотних засобів підприємства

Поняття	Переважаючий аспект практичного застосування	Відмітна особливість	Характеристика
Оборотні (обігові, поточні) активи	Обліковий аспект	Є майном підприємства, відображають характер розміщення інвестованого у ході діяльності оборотного капіталу, відображаються в активі балансу (вартісна та матеріально-речова форма)	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу
Оборотні (обігові) кошти	Фінансовий аспект	Відображають конкретний склад оборотних активів (тільки вартісна форма)	Сукупність коштів підприємства, що авансується на створення та забезпечення безперервного кругообігу оборотних фондів та фондів обігу
Оборотні (обігові) засоби	Економічний аспект	Відображають конкретний склад оборотних активів (вартісна та матеріально-речова форма)	Частина вартості оборотних активів, що авансується підприємством в оборотні фонди та фонди обігу, споживаючись повністю в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносячи свою вартість на вартість цієї продукції в частині оборотних фондів підприємства, для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції
Оборотний капітал	Інвестиційний аспект	Є джерелом фінансування майна підприємства, відображається в пасиві балансу (вартісна та матеріально-речова форма)	Фінансові ресурси, які інвестуються в об'єкти оборотних засобів (оборотні фонди та фонди обігу) для виробництва та реалізації продукції. Джерелами утворення є власні та прирівняні до них позикові і залучені кошти

Таблиця 3 – Комплексні методи управління оборотними засобами підприємства

Автор, джерело	Зміст методики	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Пархоменко О. П.	Управління оборотними коштами - оптимізації обсягу, структури оборотних коштів та джерел їх фінансування, прискорення їх оборотності для підвищення ефективності діяльності й досягнення встановленої мети підприємства	1. Оптимізація оборотних активів за обсягом, структурою та джерелами фінансування 2. Галузева спрямованість 3. Прогнозування впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства	Прогнозування потреби в оборотному капіталі пропонується проводити на основі методу екстраполяції, що не завжди повною мірою дає уявлення про майбутній стан показників
Бланк І. О., Сітнік Г. В.	1) дослідження динаміки загального обсягу оборотних активів, що використовуються підприємством; 2) дослідження динаміки складу оборотних активів у розрізі її основних видів; 3) дослідження оборотності окремих видів активів та в загальній сумі; 4) дослідження рентабельності оборотних активів і факторів, що впливають на неї; 5) дослідження основних джерел фінансування оборотних активів	Сформована чітка послідовність етапів здійснення політики управління оборотними активами	1. Відсутність обґрунтування галузевих особливостей управління оборотними коштами. 2. Не враховує узгодженості між показниками оборотних активів та платоспроможністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю 3. Відсутність прогнозування впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства
Ліса О. В.	1) оцінка складу, структури та динаміки оборотного капіталу підприємства; 2) розрахунок узагальнюючих та індивідуальних показників оборотності (тривалості одного обороту в днях) і їх зміни; 3) детальний аналіз причин, що обумовили погіршення використання найважливіших елементів оборотного капіталу; 4) оцінка впливу змін в оборотності капіталу на зміну рентабельності всього майна (капіталу) підприємства; 5) визначення резервів підвищення ефективності використання оборотного капіталу	Узгодженість процесу управління оборотними коштами з досягненням ефективності діяльності підприємства	Для виявлення залежності показників та прогнозу використовується лінійно-регресійне моделювання, яке не може врахувати зовнішні фактори та особливості діяльності підприємств
Толопка Н. Б.	1) аналіз обсягу, складу та структури оборотних активів; 2) дослідження динаміки оборотних активів; 3) порівняльний аналіз; 4) коефіцієнтний аналіз; 5) факторний аналіз; 6) декомпозиційний аналіз; 7) інтегральний аналіз.	1. Комплексна оцінка управління оборотними активами 2. Моделювання процесу управління оборотними активами 3. Врахування галузевих особливостей	1. Застосування до торговельних підприємств 2. Не дає уявлення про доцільність стратегії фінансування та політики формування оборотних коштів
Штепа Н.П., Приходько Н. С., Думниць О. С.	1) оцінка стану, структури та динаміки оборотних активів за період дослідження; 2) розрахунок та оцінка впливу факторів на зміну ефективності використання оборотних активів; 3) дослідження впливу ефективності використання оборотних активів на обсяги реалізації, величину прибутку підприємства, його платоспроможності та фінансовий стан; 4) виявлення резервів підвищення ефективності використання оборотних активів та шляхів їх мобілізації; 5) обґрунтування подальшої фінансової стратегії управління оборотними активами підприємства	1. Узгодженість процесу управління оборотними активами з досягненням фінансової стійкості та платоспроможності 2. Обґрунтування фінансової стратегії	1. Відсутність обґрунтування галузевих особливостей управління оборотними коштами 2. Відсутність прогнозування впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства

6

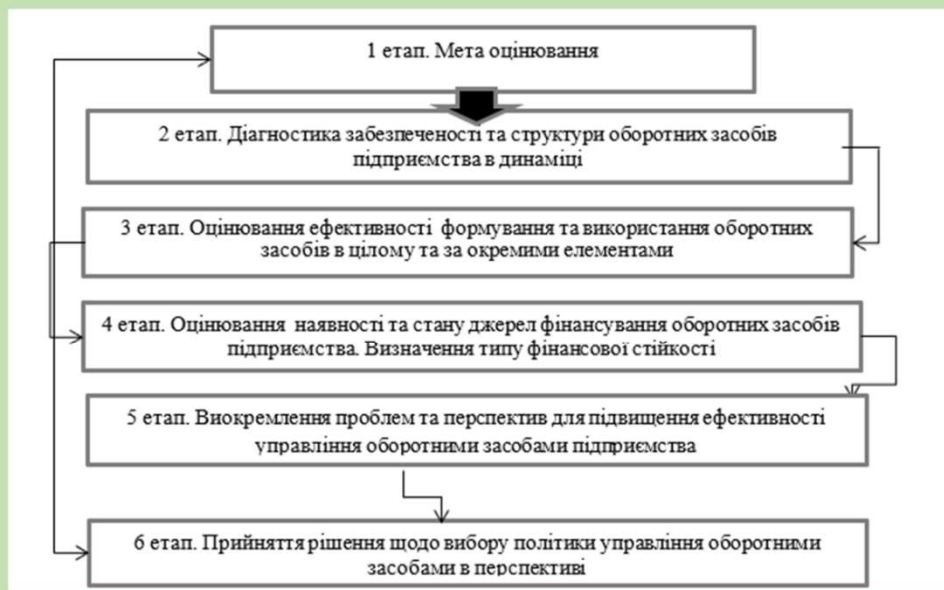


Рисунок 1– Підхід до оцінювання ефективності управління оборотними засобами підприємства [розроблено авторами]

7

Таблиця 4 – Система показників для оцінювання ефективності управління оборотними засобами

Назва показника	Розрахункова формула	Нормативне значення
1	2	3
2 етап. Показники забезпеченості оборотними засобами підприємства		
1. Коефіцієнт реальної вартості оборотних засобів	$K_{\text{реал.в}} = \frac{B_{\text{об}}}{B_{\text{м}}}$	0,1 і вище
2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{\text{заб.об.з.}} = \frac{BK - HA}{B_{\text{об}}}$	0,1 і вище
3 етап. Оцінювання ефективності формування та використання оборотних засобів в цілому та за окремими елементами		
3. Коефіцієнт рентабельності оборотних засобів	$P_{\text{ок}} = \frac{\Pi}{B_{\text{об}}}$	зростання
4. Коефіцієнт оборотності	$K_{\text{обор}} = \frac{\text{ЧРП}}{B_{\text{об}}}$	зростання
5. Тривалість обороту	$T_{\text{об}} = \frac{T_{\text{період}}}{K_{\text{обор}}}$	зниження
Запаси		
6. Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{\text{об.з.}} = \frac{\text{ЧРП}}{З}$	зростання
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами запасів	$K_{\text{заб.об.з.}} = \frac{BK - HA}{З}$	0,5 і вище
8. Період обороту запасів	$T_{\text{об.з.}} = \frac{T_{\text{період}}}{K_{\text{об.з.}}}$	зниження

8

Продовження табл. 4

Дебіторська заборгованість (ДЗ)		
9. Коефіцієнт відволікання оборотних засобів у ДЗ	$K_{\text{д}} = \frac{Дз}{B_{\text{м}}}$	зниження
10. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{\text{об.д}} = \frac{\text{ЧРП}}{Дз}$	зростання
11. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	$K_{\text{Дз/Кз}} = \frac{Дз}{Кз}$	≈1
Грошові кошти		
12. Коефіцієнт покриття	$K_{\text{покр}} = \frac{B_{\text{об}}}{ПЗ}$	>1 (2-3)
13. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{а.л.}} = \frac{\Gamma}{ПЗ}$	0,2-0,25
Оцінювання величини умовно вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів		
14. Сума умовно вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів	$\Delta C_{\text{ок}} = \frac{\text{ЧРП}}{360} (T_{\text{обзвіт}} - T_{\text{оббаз}})$	зростання
4 етап. Оцінювання наявності та стану джерел фінансування оборотних засобів підприємства		
15. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	$K_{\text{вл.кошт}} = \frac{BK}{ЗК}$	>1
16. Маневреність власних оборотних засобів	$M_{\text{воз}} = \text{ВОЗ}/BK$	>0,2 (0,3-0,5)
17. Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{\text{ф.н.}} = BK/BM$	>0,5

9

Таблиця 5 – Показники забезпечення запасів джерелами формування

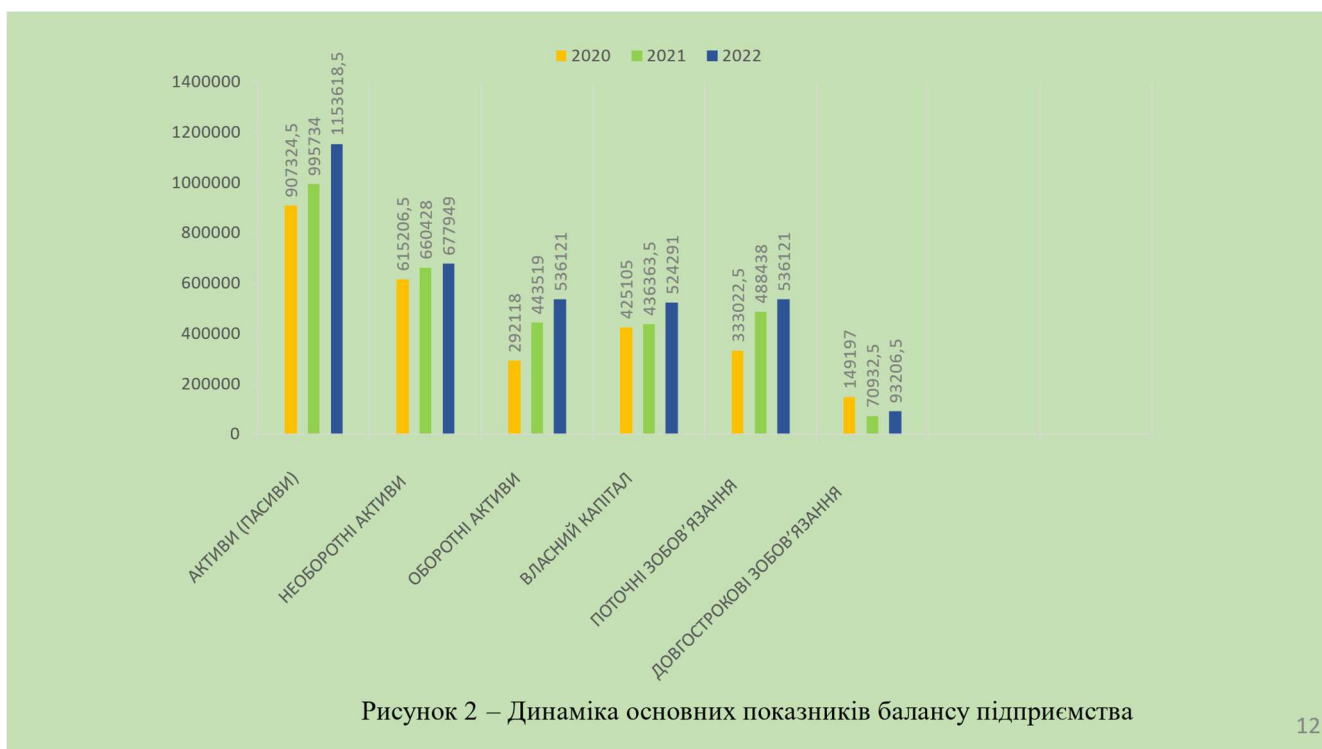
	Показник	Позначення	Джерело (алгоритм розрахунку)
1	Власний капітал	ВК	Ф№1, р. 1495
2	Необоротні активи	НА	Ф№1, р. 1095
3	Довгострокові зобов'язання	ДЗ	Ф№1, р. 1595
5	Загальні запаси і витрати	ЗВ	Ф№1, (р. 1100+р.1110)
6	Короткострокові кредити банків	КК	Ф№1, р. 1600
7	Власні джерела формування запасів	ВОК=ВК-НА	(ряд.1 -ряд. 2)
8	Власні і довгострокові позикові джерела формування запасів (перманентний капітал-)	ПК= ВОК+ДЗ	(ряд.7+ряд.3)
9	Загальна величина основних джерел формування запасів	ЗАГ=ПК+КК	(ряд.8+ряд.6)
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	$\Phi^{ВОК} = \text{ВОК}-\text{ЗВ}$	(ряд.7-ряд.5)
11	Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	$\Phi^{ПК} = \text{ПК}-\text{ЗВ}$	(ряд.8-ряд.5)
12	Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	$\Phi^{ЗАГ} = \text{ЗАГ} - \text{ЗВ}$	(ряд.9-ряд.5)

10

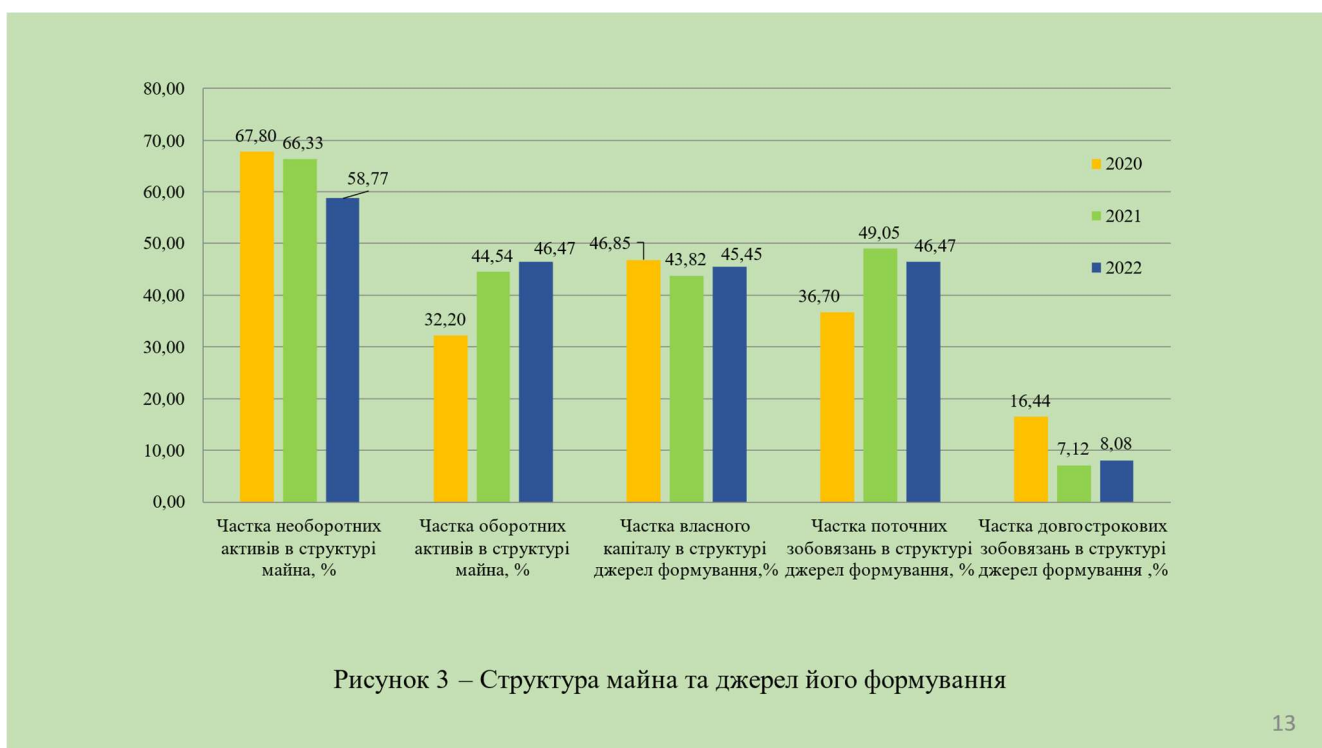
Таблиця 6 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 від 2021 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач	в %	абсол. знач	в %
Чистий дохід, тис. грн	1 991 387	2 326 475	3 526 358	335088,0	16,83	1199883,0	51,58
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 691 572	2 092 681	2 870 720	401109,0	23,71	778039,0	37,18
Валовий: прибуток, тис. грн	299 815	233 794	655 638	-66021,0	-22,02	421844,0	180,43
Чистий фінансовий результат, прибуток (непокритий збиток), тис. грн	45 725	-23 208	181 710	-68933,0	-150,76	204918,0	882,96
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1350	1268	1245	-82,0	-6,07	-23,0	-1,81
Продуктивність праці, тис грн / чол.	1475,10	1834,76	2832,42	359,66	24,38	997,66	54,38
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	496843,00	487768,00	458509,00	-9075,0	-1,83	-29259,0	-6,00
Фондовіддача, грн/грн	4,01	4,77	7,69	0,76	19,00	2,92	61,25

11



12



13

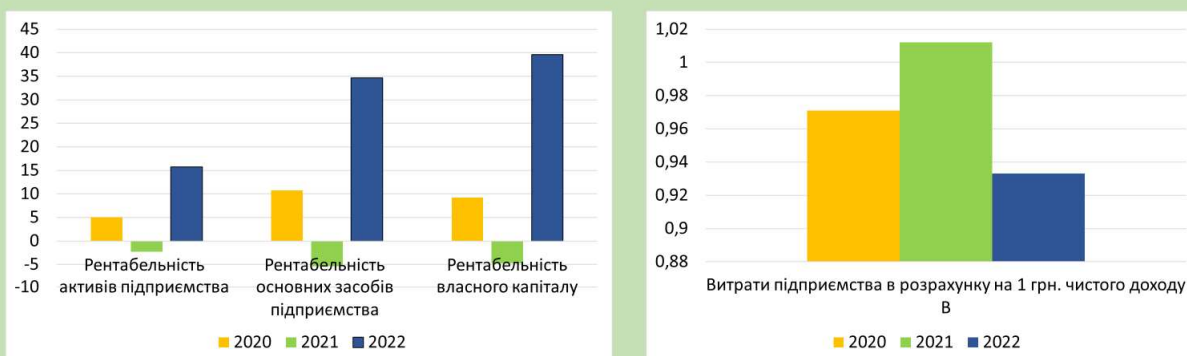


Рисунок 4 – Динаміка основних показників рентабельності (збитковості) підприємства

14

Таблиця 7 – Основні фінансові показники діяльності підприємства

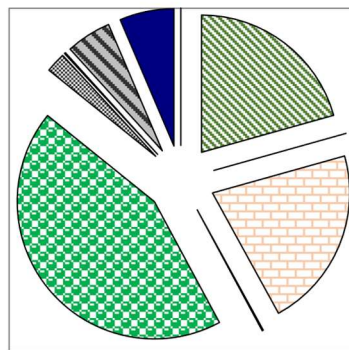
Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
Коефіцієнт загальної ліквідності (Ф№1, р. 1195:1695)	0,88	0,91	1,00	0,03 п.п.		0,09 п.п.	
Коефіцієнт платоспроможності (Ф№1, р. 1495:(1595+1695))	0,88	0,78	0,83	-0,10 п.п.		0,05 п.п.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (Ф№1, р. 1495:1900)	0,47	0,44	0,45	-0,03 п.п.		0,02 п.п.	
Коефіцієнт фінансової заборгованості (Ф№1, р. (1595+1695):1300)	0,53	0,56	0,55	0,03 п.п.		-0,02 п.п.	

15

Таблиця 8 – Оборотні засоби ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за середньорічною вартістю, тис грн.

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Запаси	110817,50	132292,00	177628,00	21474,50	19,38	45336,00	34,27
Виробничі запаси	39436,50	47883,00	67537,00	8446,50	21,42	19654,00	41,05
Незавершене виробництво	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-
Готова продукція	67929,50	80570,50	109366,50	12641,00	18,61	28796,00	35,74
Товари	3451,50	3838,50	724,50	387,00	11,21	-3114,00	-81,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	146037,00	166528,00	223566,00	20491,00	14,03	57038,00	34,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками: зокрема за виданими авансами	7542,00	6092,50	11981,00	-1449,50	-19,22	5888,50	96,65
з бюджетом	2040,50	3253,50	1213,00	1213,00	59,446	-2040,50	-62,72
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	-	0	-
з нарахованих доходів	0	0	0	0	-	0	-
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	13807,50	5948,50	706,50	-7859,00	-56,92	-5242,00	-88,12
Поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	499,50	0,00	-	499,50	100,0
Гроші та їх еквіваленти	9632,50	10800,50	27258,00	1168,00	12,13	16457,50	152,38
Готівка	1189,50	586,00	520,00	-603,50	-50,74	-66,00	-11,26
Рахунки в банках	8443,00	10214,50	26738,00	1771,50	20,98	16523,50	161,77
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	2041,00	10191,00	32817,50	8150,00	399,31	22626,50	222,02
Усього	292118,00	335306,00	475669,50	43188,00	14,78	140363,50	41,86

16



- Виробничі запаси
- Незавершене виробництво
- Готова продукція
- Товари
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги
- Дебіторська заборгованість за розрахунками:
- Інша поточна дебіторська заборгованість
- Гроші та їх еквіваленти
- Інші оборотні активи

Рисунок 5 – Структура оборотних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2022 р.

Таблиця 9 – Показники ефективності використання та управління оборотними засобами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року	2022 до 2021 року
1	2	3	4	5	6
Діагностика забезпеченості та ефективності управління оборотними засобами підприємства					
1. Коефіцієнт реальної вартості оборотних засобів (р.6/р.7)	0,32	0,45	0,46	0,13	0,01
2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ((р.8-р.15)/р.6)	-0,21	-0,23	-0,13	-0,02	0,09
Показники ефективності формування та використання оборотних засобів в цілому та за окремими елементами					
3. Коефіцієнт рентабельності (р.4/р.6) оборотних засобів	0,16	-0,05	0,34	-0,21	0,39
4. Коефіцієнт оборотності (р.1/р.6)	6,8	5,2	6,6	-1,57	1,33
5. Тривалість обороту (360/табл. 2.8 п. 3)	53	69	55	15,82	-13,9
Запаси					
6. Коефіцієнт оборотності запасів (р. 1/р.7)	17,97	17,59	19,85	-0,38	2,27
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами запасів	-2,84	-3,22	-0,13	-0,38	3,1

18

Продовження табл. 9

1	2	3	4	5	6
8. Тривалість обороту запасів (360/табл. 2.8 п.6)	20	20	18	0	-2
Дебіторська заборгованість					
9. Коефіцієнт відволікання оборотних засобів у ДЗ (р.12+р.13)/р.5	0,17	0,18	0,21	0,1	0,03
10. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (р.1/ (р.12+р.13))	12,80	13,23	14,89	0,43	1,67
11. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей ((р.12+р.13)/р.11)	0,46	0,42	0,51	-0,04	0,09
Грошові кошти					
12. Коефіцієнт покриття (табл. 2.4)	0,88	0,91	1,00	0,03	0,09
13. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (р.14/р.9)	1,03	1,02	1,05	-0,01	0,03
Оцінювання величини умовно вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів					
14. Сума умовно вивільнених (або додатково залучених) оборотних засобів, тис. грн (р.1*(таблиця 2.8 п.4 звіт – п.4 баз)/360)	10004,84	102246,70	-136143,60	92241,86	-238390,29
Оцінювання наявності та стану джерел фінансування оборотних засобів підприємства					
15. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів (р.8/(р.9+р.10))	0,88	0,78	0,83	-0,1	0,05
16. Маневреність власних оборотних засобів ((р.8 -р.15)/р.8)	-0,45	-0,51	-0,29	-0,07	0,22
17. Коефіцієнт фінансової незалежності (р.8/р.5)	0,47	0,44	0,45	-0,03	0,02

19



Таблиця 10 – Визначення типу фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула розрахунку	2020	2021	2022
ЗВ	Ф.1р.1100 + р.1110	110817,50	72292,00	117628,00
ВОК	Ф.1р.1495 – р.1095	-190101,50	-224064,50	-153658,00
ПК	ВОК + (Ф.1р.1595)	-40904,50	-153132,00	-60451,50
ЗАГ	ПК+ Ф.1р.1695	292118,00	335306,00	475669,50
Фвок	ВОК - ЗВ	-300919,00	-296356,50	-271286,00
Фпк	ПК - ЗВ	-151722,00	-225424,00	-178079,50
Фзаг	ЗАГ - ЗВ	181300,50	263014,00	358041,50
	S(Ф)	0;0;1	0;0;1	0;0;1
	Трактування показника	Нестійке фінансове становище	Нестійке фінансове становище	Нестійке фінансове становище

20

Таблиця 11 – Сильні та слабкі сторони в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Слабкі сторони	Сильні сторони
Залежність від постачальників сировини-молока	Постійне оновлення обладнання (орієнтація на прогресивну техніку і технології) та розробка нових видів продукції
Важка структура майна підприємства	Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сертифіковано відповідно вимог системи управління безпекою
Офіційний сайт потребує оновлення з урахуванням сучасних тенденцій щодо його наповнення та розширення інформаційних можливостей	Наявність висококваліфікованих кадрів, орієнтація на командну роботу та забезпечення комфортних умов праці персоналу
Недостатня кількість оборотних засобів для фінансування робочого капіталу	Тривалий досвід роботи на ринку, як наслідок сформований позитивний імідж на вітчизняному та міжнародному ринках
Зростання обсягу запозичень через несвоєчасність розрахунків дебіторів	Співробітництво на засадах партнерства з виробниками молока
Високі витрати порівняно з доходами підприємства	Поєднання безпечної сировини та класичних технологій, новітнього обладнання, безпечного пакування
Неоптимізовані канали збуту, що призводить збоїв у постачанні продукції між філіями, а також значних витрат на збут	Забезпечення конкурентної заробітної плати персоналу
Недостатня ефективність маркетингового управління компанією, розвитком бренду зокрема	Забезпечення постійного навчання персоналу як обов'язкової умови конкурентоспроможності

21

Таблиця 12 – Можливості та загрози в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Загрози	Можливості
Складна політична та економічна ситуація в країні та у світі в цілому	Розширення та оновлення потужностей
Дефіцит молока	Розширення асортименту продукції
Зростання цін на сировину, інгредієнти та пакувальні матеріали (неконтрольовані інфляційні процеси)	Пошук нових джерел постачання сировини, налагодження тісних контактів з фермерами по всіх регіонах України
Посилення конкуренції (конкуренти постійно посилюють свої конкурентні переваги на якісній основі), вихід на вітчизняний ринок все більшої кількості закордонних виробників	Зростання кількості потенційних споживачів, в закордонних зокрема, шляхом виходу на нові географічні ринки
Недостатність кваліфікованих працівників на ринку праці	Впровадження енергозберігаючих та безвідходних технологій.
Недосконалість податкового та правового регулювання, що характеризується постійними змінами та тиском	Оновлення сайту, де клієнти можуть звертатися для отримання необхідної інформації про продукцію і ціни. Наявність Інтернет - ресурсів у компанії дає додаткові переваги перед конкурентами
Високі ціни на енергоносії	Диверсифікація каналів збуту продукції
Порушення платіжної дисципліни покупців та відтермінування оплати	Активізація тенденцій щодо здорового та якісного харчування споживачів
Коливання процентних ставок по кредитах та валютних курсів	Розширення фірмової торгівлі
Зміна смаків покупців (постійне оновлення товарної лінійки конкурентів)	Підвищення іміджу та лояльності серед споживачів

22

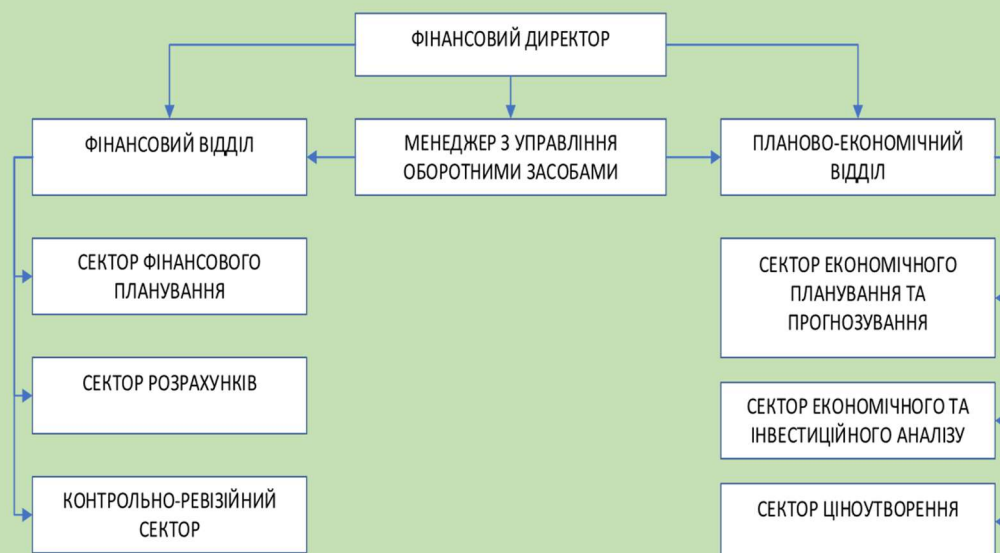


Рисунок 6 – Змакетована структура дирекції фінансів

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

23

Таблиця 13 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни викон.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
Формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю	Менеджер з управління оборотними засобами, фахівці сектору розрахунків	постійно	одноразові 120 щорічні 70	1700,00	Оптимізація розрахунків за дебіторською заборгованістю, зниження ризиків фінансових втрат, прискорення платежів, максимізація фінансової стабільності
Розширення асортименту продукції з продуктів переробки (лактоза, протеїнові порошки)	Працівники дирекції з розвитку, головний інженер	1 рік	одноразові 1200	6400,00	Вихід на нові сегменти ринків, збільшення доданої вартості при виробництві
Формування системи управління запасами за методом економічного запасу	Менеджер з управління оборотними засобами, фахівці сектору оперативного планування та прогнозування, фахівці дирекції управління персоналом	постійно	одноразові 100 щорічні 80	510,00	Зменшення витрат на зберігання запасів, зниження ризиків втрат запасів, збільшення прибутку
Оптимізація витрат на збут продукції, логістичних витрат зокрема	Фахівці дирекції з продажу та дирекції з маркетингу	постійно	щорічні 150	575,00	Оптимізація маркетингових та транспортних витрат, зростання прибутковості, зростання конкурентоспроможності
Введення посади менеджера з управління оборотними засобами	Фахівці з підбору персоналу, фінансовий директор	3 міс.	одноразові 130 щорічні 590	2700,00	Оптимізація обсягу та структури оборотних засобів, пришвидшення обіговості, оптимізація розрахунків, зменшення витрат на зберігання запасів
			2440	11885	24