

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

**Завідувач кафедри**

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«24» ТРАВНЯ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)**

рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності,  
сфери послуг та торгівлі

тема «Удосконалення управління оборотними активами підприємства»

**Виконав(ла)**

здобувач(ка) групи БЗ-М21  
(шифр групи)

Іван КОСТІН  
(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

к.е.н., доц. Олена ЧЕРНЯЄВА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

**Рецензент роботи**

Людмила СКИБА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

**Консультант**

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

Кост  
(підпис)

Черняєва  
(підпис)

Скиба  
(підпис)

Засвідчую, що у цій роботі  
немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
здобувач (ка) Кост  
(підпис)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

ЗАТВЕРДЖУЮ

  
(підпис)

Завідувач кафедри  
Ганна МИХАЛЬЧЕНКО  
(ім'я, прізвище)

«27» ТРАВНЯ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Костіну Івану Володимировичу  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Удосконалення управління оборотними активами підприємства

керівник роботи Черняєва Олена Вікторівна, к. е. н., доц.

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

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретико-методологічні засади управління оборотними активами підприємства. 2. Аналіз стану управління оборотними активами ТОВ «Орієнтир-Буделемент». 3. Шляхи удосконалення управління оборотними активами підприємства.

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи |
| 2     | Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми                                                               |
| 3     | Розробка шляхів удосконалення управління оборотними активами підприємства                                     |
| 4     | Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику                          |
| 5     | Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи                  |
| 6     | Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи                               |
| 7     | Захист кваліфікаційної роботи у ЕК                                                                            |

5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

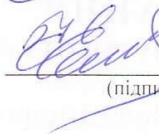
Здобувач(ка)

  
(підпис)

Іван КОСТИН

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

Олена ЧЕРНЯЄВА

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить: 64 сторінки, 20 таблиць, 6 рисунків, 44 літературних джерела.

Мета дослідження - обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління оборотними активами підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління оборотними активами підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством в частині використання обігових коштів.

Завдання дослідження: здійснити теоретичний аналіз економічної сутності, функцій та підходів до управління оборотними активами; визначити методи оцінювання ефективності використання оборотних активів; провести аналіз структури, динаміки та ефективності оборотних активів на прикладі конкретного підприємства; виявити проблеми в управлінні обіговими коштами підприємства; запропонувати напрями та інструменти удосконалення управління оборотними активами; оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження: у теоретичному розділі застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування, порівняння - для узагальнення теоретичних положень щодо сутності, класифікації та підходів до управління оборотними активами; у другому - аналітичному розділі використано: методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний), табличні, графічні та динамічні методи аналізу - для оцінювання фінансового стану підприємства, структури й динаміки обігових активів; у конструктивному розділі застосовано: методи економічного моделювання, експертної оцінки, сценарного аналізу, економічного обґрунтування та SWOT-аналіз - для вибору шляхів підвищення ефективності управління оборотними активами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОБОРОТНІ АКТИВИ; ОБІГОВІ КОШТИ; МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ; ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ; ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ; ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАПАСІВ; АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ.

## **ABSTRACT**

The master's thesis contains: 64 pages, 20 tables, 6 figures, 44 references.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the system of managing current assets of an enterprise in an unstable economic environment.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to the management of current assets of an enterprise.

The object of the study is the enterprise management system in terms of the use of working capital.

The objectives of the study are: to conduct a theoretical analysis of the economic essence, functions and approaches to the management of current assets; to determine methods for evaluating the effectiveness of the use of current assets; to analyse the structure, dynamics and efficiency of current assets using a specific enterprise as an example; to identify problems in the management of an enterprise's working capital; to propose directions and tools for improving the management of current assets; to assess the economic effect of implementing the proposed measures.

Research methods: in the theoretical section, methods of analysis, synthesis, induction, deduction, abstraction, and comparison were used to generalise theoretical provisions regarding the essence, classification, and approaches to managing current assets; in the second, analytical section, the following were used: methods of financial analysis (horizontal, vertical, ratio), tabular, graphical and dynamic methods of analysis - to assess the financial condition of the enterprise, the structure and dynamics of current assets; the constructive section uses: methods of economic modelling, expert assessment, scenario analysis, economic justification and SWOT analysis - to select ways to improve the efficiency of current asset management.

**KEYWORDS:** CURRENT ASSETS; WORKING CAPITAL; CURRENT ASSET MANAGEMENT MODELS; EFFICIENCY OF RESOURCE USE; FINANCIAL STABILITY; INVENTORY OPTIMISATION; ANTI-CRISIS MANAGEMENT.

## ЗМІСТ

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                | 6  |
| Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління оборотними активами підприємства..... | 9  |
| 1.1. Економічна сутність оборотних активів та їх класифікація.....                        | 9  |
| 1.2. Теоретичні підходи до управління оборотними активами.....                            | 14 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання оборотних активів .....    | 20 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                               | 25 |
| Розділ 2. Аналіз стану управління оборотними активами ТОВ «Орієнтир-Буделемент».....      | 27 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....                           | 27 |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства .....                         | 35 |
| 2.3. Оцінка ефективності використання оборотних активів .....                             | 38 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                               | 43 |
| Розділ 3. Шляхи удосконалення управління оборотними активами підприємства.....            | 45 |
| 3.1. Напрями оптимізації обсягів і структури оборотних активів .....                      | 45 |
| 3.2. Удосконалення механізмів управління оборотними активами.....                         | 48 |
| 3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства.....    | 51 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                               | 53 |
| Висновки .....                                                                            | 56 |
| Список використаних джерел .....                                                          | 61 |

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств в Україні управління оборотними активами набуває особливої актуальності. Зростання вартості ресурсів, нестабільність ринкового середовища, перебої в ланцюгах постачання та зниження платоспроможності контрагентів висувають нові вимоги до ефективного управління обіговими коштами. Раціональна структура та оборотність оборотних активів безпосередньо впливають на фінансову стійкість, ліквідність і рентабельність суб'єктів господарювання, що є запорукою їх конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності [2; 4].

Особливо гостро це питання постає для підприємств реального сектору, зокрема у сфері виробництва, де значні ресурси акумулюються в запасах, дебіторській заборгованості та готовій продукції [5]. Саме тому пошук інструментів оптимізації структури та підвищення ефективності використання оборотних активів є надзвичайно важливим науковим і практичним завданням сучасного менеджменту.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління оборотними активами підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз економічної сутності, функцій та підходів до управління оборотними активами.
2. Визначити методи оцінювання ефективності використання оборотних активів.
3. Провести аналіз структури, динаміки та ефективності оборотних активів на прикладі конкретного підприємства.
4. Виявити проблеми в управлінні обіговими коштами підприємства.
5. Запропонувати напрями та інструменти удосконалення управління



оборотними активами.

6. Оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством в частині використання обігових коштів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління оборотними активами підприємства.

Методи дослідження:

- у першому розділі застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування, порівняння - для узагальнення теоретичних положень щодо сутності, класифікації та підходів до управління оборотними активами;

- у другому розділі використано: методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний), табличні, графічні та динамічні методи аналізу - для оцінювання фінансового стану підприємства, структури й динаміки обігових активів;

- у третьому розділі застосовано: методи економічного моделювання, експертної оцінки, сценарного аналізу, економічного обґрунтування та SWOT-аналіз - для вибору шляхів підвищення ефективності управління оборотними активами.

Питання управління оборотними активами розглядалися в роботах вітчизняних і зарубіжних економістів: І. О. Бланка [1], С. В. Мочерного [2], А. М. Герасименка [3], Е. Брігхема [4], Дж. Ван Хорна [5]. Ці дослідники акцентують увагу на важливості формування оптимального обсягу обігових коштів, управлінні ліквідністю та фінансовим циклом, однак потребує подальшого розвитку адаптація цих підходів до умов українського середовища та особливостей окремих галузей економіки [6].

Наукова новизна дипломного дослідження полягає у:

- систематизації теоретичних підходів до управління оборотними активами з урахуванням сучасних ризиків економіки;

- удосконаленні методики оцінювання ефективності обігових коштів;



- розробці адаптивної моделі управління оборотними активами з використанням інструментів фінансового планування та інформаційних технологій.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих заходів для:

- оптимізації структури обігових активів;
- підвищення оборотності та зниження дебіторської заборгованості;
- зростання фінансової стійкості підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність оборотних активів та їх класифікація

Оборотні активи є невід'ємною складовою активів підприємства, що забезпечує його поточну діяльність та фінансову гнучкість. Вони виконують важливу функцію підтримки безперервного операційного циклу та формування ліквідності підприємства. Їх характерною рисою є участь у виробничому циклі протягом одного року або одного операційного циклу, залежно від того, що довше.

У фінансовій звітності відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Баланс», оборотні активи визначаються як активи, які:

- очікується реалізувати або використати протягом операційного циклу;
- утримуються для продажу або споживання протягом 12 місяців;
- є грошовими коштами або їх еквівалентами, не обмеженими у використанні [13].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» також закріплює норму, за якою до складу оборотних активів відносяться: виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, товари, дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти [14].

Наукова література трактує оборотні активи як «грошові ресурси, вкладені в матеріальні цінності, що беруть участь у кругообігу одного виробничого циклу та відновлюються після його завершення» І. О. Бланк [1]. Інші автори акцентують на функціональному призначенні: «це ресурси, які

забезпечують безперервність виробничого процесу та реалізації продукції»  
В. І. Корчевський [6].

Для систематизації основних підходів до визначення оборотних активів доцільно навести таблицю 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика визначень оборотних активів\***

| <b>Джерело</b>                       | <b>Визначення</b>                                                                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| П(С)БО 2 [13]                        | Активи, які будуть використані протягом 12 місяців або одного операційного циклу             |
| Закон України «Про бухоблік...» [14] | Виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, дебіторська заборгованість тощо |
| І.О. Бланк (2020) [1]                | Грошові ресурси, що вкладені у виробничі цикли та відновлюються після реалізації продукції   |
| В.І. Корчевський (2021) [6]          | Ресурси підприємства, призначені для підтримки виробництва і збуту в межах одного року       |

*\* Джерело: складено автором за даними [1, 6, 13, 14]*

Таким чином, узагальнене визначення оборотних активів можна сформулювати як:

Оборотні активи - це сукупність грошових і матеріальних ресурсів, які беруть участь у виробничо-комерційному циклі підприємства, обертаються протягом одного операційного циклу, забезпечуючи підтримку операційної діяльності, ліквідності та фінансової стійкості.

Оборотні активи відіграють ключову роль у формуванні ліквідності підприємства.

Їх визначення у нормативно-правових та наукових джерелах мають як спільні, так і відмінні риси, але всі акцентують на їх короткостроковій природі.

Правильне тлумачення оборотних активів є основою для їх ефективного обліку, контролю та управління.

Оборотні активи є ключовим елементом економічного потенціалу підприємства, забезпечуючи його операційну гнучкість і здатність до безперервного функціонування. Вони характеризуються відносно коротким періодом обігу - до одного року або одного операційного циклу, що дає змогу

швидко трансформувати їх у грошові кошти або використати у виробництві.

Сучасна економічна література визначає оборотні активи як сукупність активів, які використовуються у поточній діяльності підприємства, піддаються швидкому обороту та не втримуються на підприємстві протягом тривалого періоду (І. О. Бланк, М. І. Савлук та ін.). До складу оборотних активів входять: виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, дебіторська заборгованість, грошові кошти, інші короткострокові фінансові вкладення [1, 8, 33].

Вітчизняні автори В. І. Корчевський, М. І. Герасименко акцентують увагу на важливості розмежування понять «оборотні кошти» та «оборотний капітал». Перший термін частіше використовується у вітчизняній практиці як фінансовий ресурс, вкладений в оборотні активи, а другий - як економічна категорія, що вказує на структуру й джерела фінансування цих активів [6, 8].

Оборотний капітал функціонує в динамічному циклі, який охоплює три стадії:

- 1) авансування коштів у матеріальні ресурси (грошова форма);
- 2) виробниче споживання ресурсів (виробнича форма);
- 3) реалізація готової продукції (товарна форма) та повернення вартості у грошовій формі.

Цей процес відображає формулу кругообігу (1.1):

$$Г-T...B...T''-Г'', \quad (1.1)$$

де Г – авансовані кошти;

Т – матеріальні ресурси;

В – виробництво;

Т'' – готова продукція;

Г'' – виручка від реалізації.

Особливості функціонування оборотного капіталу залежать від галузі, організаційної структури, циклічності виробництва тощо. У промисловості більшу частку оборотних активів складають виробничі запаси, у торгівлі – товарні запаси, у сфері послуг – дебіторська заборгованість і грошові кошти

М. В. Хоменко [11].

З метою ефективного управління та контролю за структурою обігових активів доцільно застосовувати їх класифікацію за кількома ознаками (табл. 1.2), що дозволяє забезпечити раціональне планування та облік ресурсів у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

**Класифікація оборотних активів підприємства\***

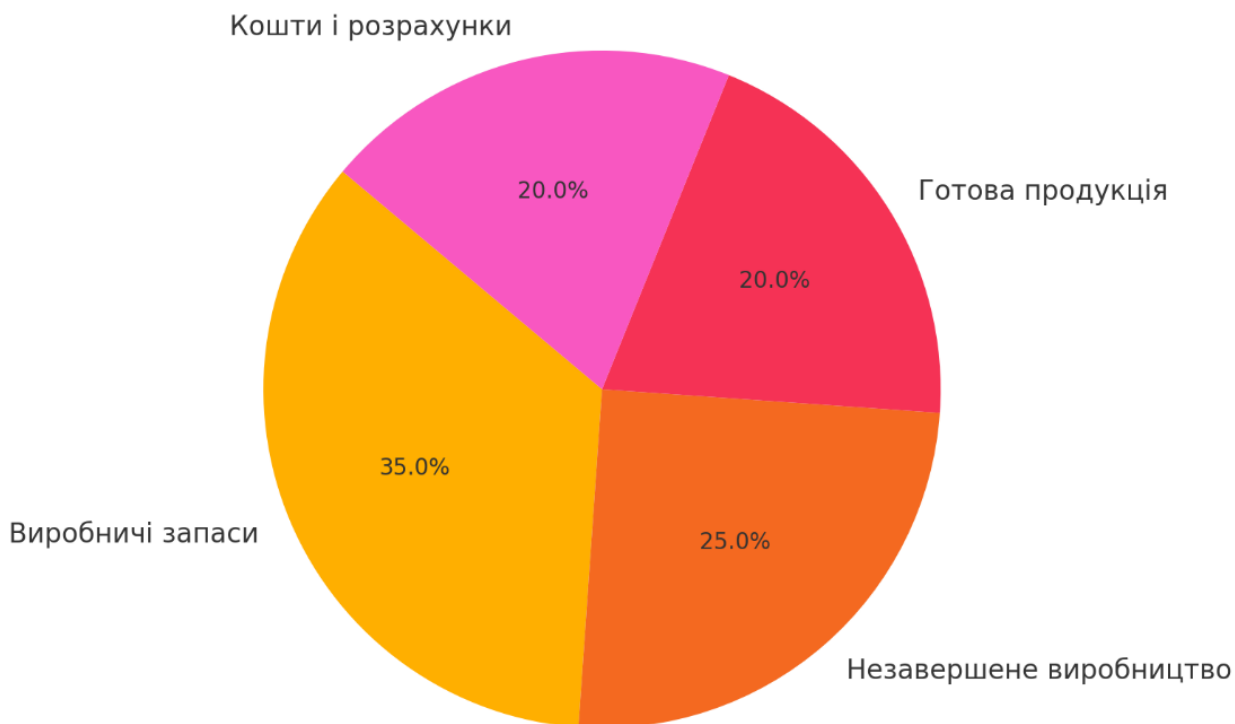
| <b>Ознака класифікації</b>        | <b>Класифікаційні групи</b>                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За участю в кругообігу            | – Оборотні виробничі фонди (запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів)<br>– Фонди обігу (готова продукція, кошти, дебіторська заборгованість) |
| За методом планування             | – Нормовані (запаси, незавершене виробництво, готова продукція)<br>– Ненормовані (кошти, розрахунки, цінні папери)                                              |
| За джерелами формування           | – Власні<br>– Залучені<br>– Позикові                                                                                                                            |
| За функціональним призначенням    | – Виробничі<br>– Товарно-грошові                                                                                                                                |
| За характером участі в кругообігу | – Постійні<br>– Змінні                                                                                                                                          |

\* Джерело: складено автором за даними [2-8]

Візуалізація структури оборотних активів подана у формі кругової діаграми, рис. 1.1 “Структура оборотних активів умовного підприємства” [2-8].

Управління оборотними активами полягає у забезпеченні належного рівня ліквідності, прибутковості та мінімізації ризиків. Основні принципи ефективної організації оборотних активів включають:

- оптимізацію обсягу запасів для уникнення дефіциту та надлишкових витрат;



**Рис. 1.1. Структура оборотних активів умовного підприємства**

- регулювання дебіторської заборгованості для забезпечення стабільного грошового потоку;
- формування резервів ліквідності;
- контроль ефективності використання кожного елементу оборотних активів.

Раціональне управління передбачає також поділ оборотних активів за рівнем нормування: нормовані (виробничі запаси, незавершене виробництво, залишки готової продукції) та ненормовані (грошові кошти, дебіторська заборгованість). Наявність нормативної бази дає змогу запровадити плановий підхід до розподілу ресурсів.

Крім того, оборотні активи можуть класифікуватися за джерелами фінансування: власні, позикові та залучені. Власні джерела є бажаними з точки зору фінансової стійкості, але позикові - необхідні для гнучкого реагування на потреби обігу (Deloitte, 2023) [38].

Оборотні активи є життєво необхідною частиною економіки підприємства, а їхній безперервний і ефективний обіг забезпечує стале

виробництво та фінансову рівновагу. Класифікація оборотних активів та їх структура відіграють вирішальну роль у процесі управління, формуванні політики фінансування, виборі джерел та методів контролю. Комплексне використання методологічних підходів до організації оборотних активів дозволяє підприємствам забезпечити фінансову стабільність в умовах невизначеності ринку.

## **1.2. Теоретичні підходи до управління оборотними активами**

Ефективне управління оборотними активами є критичним чинником забезпечення безперервності господарської діяльності підприємства, збереження його платоспроможності та оптимізації фінансових потоків. Оскільки оборотні активи мають високу ліквідність і швидкий цикл обігу, управління ними потребує особливої уваги до рішень, які впливають як на оперативну, так і стратегічну стабільність підприємства.

Сучасні дослідники І. О. Бланк, А. М. Герасименко, В. І. Корчевський визначають управління оборотними активами як систему дій, спрямованих на планування, нормування, регулювання та контроль за обсягами, структурою й ефективністю використання поточних активів у межах операційного циклу.

Цілі управління оборотними активами

Основні цілі управління можна звести до таких положень:

- забезпечення безперервності виробничого процесу через оптимальний рівень запасів;
- підтримка платоспроможності підприємства;
- мінімізація фінансових витрат, пов'язаних з утриманням запасів та дебіторської заборгованості;
- прискорення обігу коштів;
- забезпечення ефективної структури оборотних активів з огляду на сезонність, ринкову кон'юнктуру тощо [1, 3].

Завдання управління оборотними активами



Для реалізації поставлених цілей система управління передбачає вирішення таких завдань:

- обґрунтування оптимального обсягу оборотних активів;
- планування структури запасів і термінів їхнього зберігання;
- встановлення нормативів дебіторської заборгованості;
- контроль за використанням грошових коштів і їх авансуванням у виробничий процес;
- оцінювання ризиків втрати ліквідності та розробка механізмів фінансової стабілізації [2, 4].

#### Принципи управління оборотними активами

Згідно з підходами провідних науковців і практиків М. І. Савлука, OECD, управління оборотними активами повинне спиратись на такі ключові принципи:

1. Раціональність - ефективне використання активів при мінімальних витратах;
2. Безперервність - недопущення збоїв у виробничому процесі через нестачу ресурсів;
3. Гнучкість - здатність адаптувати структуру активів до змін у зовнішньому середовищі;
4. Своєчасність - оперативне оновлення нормативів і управлінських рішень;
5. Комплексність - врахування взаємозв'язків між усіма складовими оборотних активів;
6. Фінансова стабільність - орієнтація на збалансованість власного і залученого капіталу [8, 42].

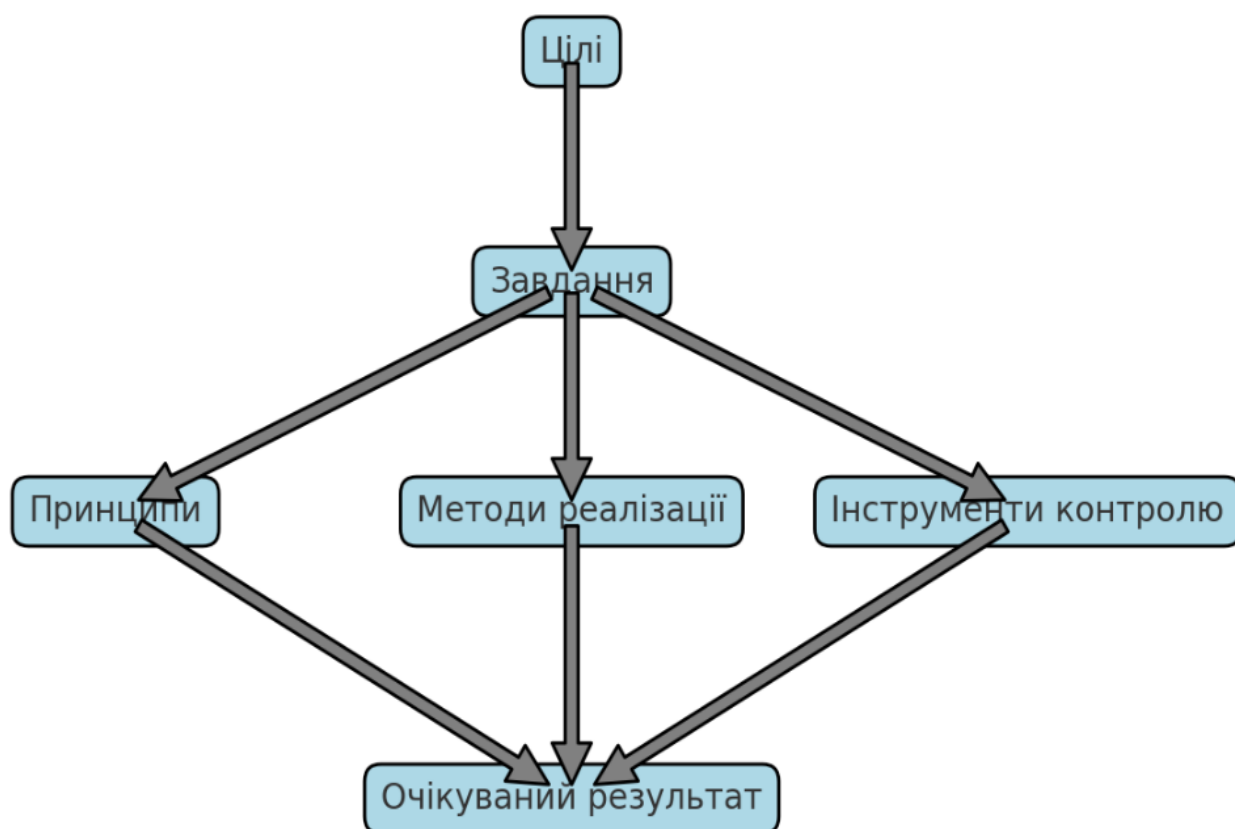
Узагальнення ключових складових представлено в табл. 1.3.

Нижче подано схему, яка узагальнює основні зв'язки між ключовими елементами управління, рис. 1.2 [8, 42]:

Таблиця 1.3

**Цілі, завдання та принципи управління оборотними активами**

| Категорія | Складові                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цілі      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення безперервного виробничого циклу</li> <li>– Оптимізація структури оборотних активів</li> <li>– Підвищення фінансової стійкості підприємства</li> <li>– Прискорення оборотності активів</li> </ul> |
| Завдання  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення потреби в оборотних активах</li> <li>– Планування та нормування запасів</li> <li>– Контроль за використанням активів</li> <li>– Забезпечення платоспроможності</li> </ul>                          |
| Принципи  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Економічності</li> <li>– Безперервності</li> <li>– Гнучкості</li> <li>– Прозорості обліку</li> <li>– Раціональності структури</li> <li>– Своєчасного оновлення нормативів</li> </ul>                          |

**Рис.1.2. Система управління оборотними активами**

Система управління оборотними активами охоплює цілісну логіку - від визначення стратегічних цілей до тактичних завдань та їх реалізації через принципи й методи управління. Її ефективне впровадження дозволяє досягти оптимального балансу між рівнем ліквідності підприємства і прибутковістю операційної діяльності.

Рациональне управління оборотним капіталом (working capital) є важливою складовою фінансової стратегії підприємства. Оборотний капітал забезпечує підтримку операційної діяльності, ліквідність та гнучкість реагування на внутрішні й зовнішні виклики. Особливої ваги він набуває в період економічної нестабільності, коли ефективне управління ресурсами стає ключовим фактором виживання.

У сучасній фінансовій практиці виділяють три основні моделі управління оборотним капіталом: консервативну, помірну (компромісну) та агресивну. Вибір моделі залежить від стратегічної орієнтації підприємства, рівня ризику, доступності джерел фінансування та економічного середовища (І. О. Бланк, 2020; М. І. Савлук, 2021; OECD, 2023) [1, 8, 42].

Порівняльна характеристика моделей управління оборотним капіталом представлена в таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

#### **Моделі управління оборотним капіталом**

| <b>Модель управління</b> | <b>Характеристика</b>                                                                                     | <b>Джерела фінансування</b>                                     | <b>Рівень ризику</b> |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1. Консервативна         | Високий рівень оборотних активів. Мінімізація ризику, максимальна ліквідність, але зниження прибутковості | Власний капітал, довгострокові кредити                          | Низький              |
| 2. Помірна (компромісна) | Баланс між ризиком і доходністю. Структура активів і джерел фінансування оптимізована                     | Поєднання власного капіталу, коротко- і довгострокових кредитів | Середній             |
| 2. Агресивна             | Низький рівень оборотних активів. Висока прибутковість, але підвищений фінансовий ризик                   | Переважно короткострокові позики і кредиторська заборгованість  | Високий              |

### 1. Консервативна модель

Забезпечує високий рівень ліквідності, оскільки підприємство утримує значні обсяги оборотних активів. Основу фінансування становлять власні та довгострокові позикові кошти. Така стратегія мінімізує ризик, проте супроводжується зниженням прибутковості через неефективне використання ресурсів.

### 2. Помірна (компромісна) модель

Забезпечує баланс між ризиком і прибутковістю. Частина оборотних активів фінансується за рахунок короткострокових джерел, решта – за рахунок довгострокового капіталу. Ця модель вважається найпоширенішою в умовах нормального функціонування ринку.

### 3. Агресивна модель

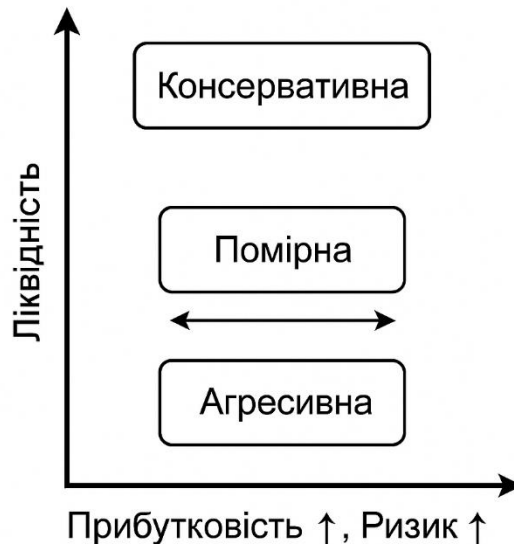
Орієнтується на мінімізацію оборотних активів і максимізацію прибутковості. Фінансування забезпечується переважно короткостроковими позиками. Такий підхід підвищує ризик ліквідності, проте може бути виправданий у періоди економічного піднесення або в умовах дефіциту капіталу.

В умовах високої невизначеності й дії зовнішніх шоків (війна, інфляція, розрив ланцюгів постачання) особливого значення набуває антикризове управління оборотним капіталом, як окрема функція антикризового менеджменту підприємства.

Антикризовий менеджмент передбачає систему цілеспрямованих дій, спрямованих на виявлення, запобігання та нейтралізацію загроз, що можуть призвести до втрати платоспроможності чи банкрутства. Він включає:

- моніторинг оборотності активів та дебіторської заборгованості;
- аналіз фінансових ризиків та чутливості до зміни макросередовища;
- оптимізацію джерел фінансування (гнучке залучення позик, відтермінування платежів);
- використання stress-testing для моделювання сценаріїв криз;
- формування фінансових резервів (ліквідних активів) [33, 39].

Науковці О. В. Кузьменко та група PwC Ukraine відзначають, що антикризове управління повинне спиратися на адаптивні моделі обороту капіталу, які передбачають перехід від агресивної до консервативної стратегії у випадку загрози фінансової нестабільності [33, 39].



**Рис. 1.3. Залежність між моделлю управління та ризиком і ліквідністю**

Моделі управління оборотним капіталом суттєво впливають на ліквідність і рентабельність підприємства. Консервативна модель знижує ризики, агресивна – підвищує прибутковість, але посилює фінансову вразливість. В умовах кризи доцільним є динамічне зміщення акценту на ліквідність і стійкість через механізми антикризового менеджменту. Формування ефективної політики управління оборотними активами є запорукою виживання і відновлення підприємства в умовах економічної турбулентності.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання оборотних активів

Оцінка ефективності використання оборотних активів є важливою частиною фінансового аналізу діяльності підприємства. У сучасній науковій літературі (Бланк, 2020; Савлук, 2021) та міжнародних практиках (OECD, 2023; IFRS Foundation, 2022) основними аналітичними інструментами визнано показники оборотності, періоду обігу та ліквідності. Вони дають змогу всебічно оцінити ефективність управління поточними активами підприємства [1, 8, 42, 43].

Коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризує швидкість, з якою оборотні активи перетворюються на грошові кошти через продаж продукції або надання послуг. Формула розрахунку:

$$\text{Коефіцієнт оборотності} = \frac{\text{Виручка (Net Sales)}}{\text{Середні оборотні активи}} . \quad (1.3)$$

Чим вищий коефіцієнт, тим ефективніше використовуються оборотні активи. Висока оборотність означає меншу потребу у фінансуванні та нижчий ризик ліквідності.

Середній період обороту оборотних активів - визначає середню кількість днів, необхідну для завершення одного циклу обігу оборотних активів. Формула розрахунку:

$$\text{Період обороту} = \frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності}} . \quad (1.4)$$

Має зворотну залежність до оборотності. Менший період свідчить про кращу ліквідність та швидке відновлення ресурсів.

Коефіцієнт покриття (ліквідності) - показує спроможність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Формула:

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.5)$$

Значення коефіцієнта  $>1$  вважається нормою. Проте надмірно високі значення можуть свідчити про неефективне управління активами.

Узагальнена характеристика показників наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Основні показники ефективності використання оборотних активів**

| Показник                                  | Формула                                | Інтерпретація                                                                                  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів  | Виручка / Середні оборотні активи      | Показує кількість обертів оборотних активів протягом року. Чим більше - тим ефективніше        |
| Середній період обороту оборотних активів | $360 / \text{Коефіцієнт оборотності}$  | Визначає середню тривалість одного циклу обігу активів. Менше значення - краща ефективність    |
| Коефіцієнт покриття (ліквідності)         | Оборотні активи / Поточні зобов'язання | Характеризує здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами |

Задля наочності взаємозв'язку даних показників побудовано графік залежності між оборотністю, періодом і ліквідністю, рис. 1.4.



Рис. 1.4. Залежність між оборотністю, періодом і ліквідністю

Показники оборотності дозволяють оцінити, як ефективно підприємство використовує свої ресурси. Короткий період обігу свідчить про високу швидкість реалізації продукції й відновлення грошових потоків. Коефіцієнт покриття демонструє здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання, що є запорукою його фінансової стабільності. Комплексна оцінка трьох показників дає повне уявлення про рівень управління обіговими коштами.

Ефективне управління оборотними активами є ключовим фактором забезпечення стабільності та платоспроможності підприємства як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці. У науковій літературі та менеджерській практиці накопичено низку підходів до оцінювання ефективності використання оборотного капіталу.

У вітчизняній методиці домінує аналітичний підхід, заснований на аналізі фінансової звітності, зокрема на використанні таких показників як коефіцієнт оборотності, період обігу, коефіцієнти покриття, абсолютної та швидкої ліквідності [1, 8].

Зарубіжні практики ґрунтуються не лише на фінансових коефіцієнтах, а й на інтегрованих показниках ефективності, таких як CCC (Cash Conversion Cycle – цикл грошового обігу), DIO (Days Inventory Outstanding), DSO (Days Sales Outstanding), DPO (Days Payable Outstanding). Ці підходи отримали поширення завдяки міжнародним рекомендаціям (OECD, 2023; PwC, 2023) [42, 44].

Порівняльний аналіз дозволяє виокремити специфіку українського підходу – він є більш бухгалтерським, тоді як західний – стратегічним, орієнтованим на логістику, ризики й оптимізацію капіталу.



Таблиця 1.7

**Порівняльна характеристика вітчизняного та зарубіжного підходів до оцінювання ефективності використання оборотних активів\***

| <b>Ознака</b>     | <b>Вітчизняний підхід</b>                      | <b>Зарубіжний підхід</b>            |
|-------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Основна база      | Фінансова звітність, бухоблік                  | Фінансовий та логістичний аналіз    |
| Ключові показники | Коефіцієнти оборотності, покриття, ліквідності | CCC, DIO, DSO, DPO                  |
| Підхід            | Аналітичний, звітний                           | Стратегічний, процесно-орієнтований |
| Інструменти       | Фінансовий аналіз, Excel                       | ERP-системи, SCM-аналітика, BI      |
| Ціль              | Оцінка поточної ефективності                   | Оптимізація робочого капіталу       |

\* Джерело: складено автором

Приклади застосування методичних підходів

Вітчизняний підхід (аналітична модель)

Приклад: Машинобудівне підприємство ТОВ «ПромТех» у своїй щоквартальній фінансовій звітності застосовує коефіцієнт оборотності оборотних активів та період обігу, щоби контролювати ефективність управління запасами.

Результат: скорочення періоду обороту з 86 до 69 днів за два роки завдяки оптимізації залишків сировини та впровадженню норм запасу [39].

Зарубіжний підхід (Cash Conversion Cycle)

Приклад: Компанія Nestlé у глобальній звітності застосовує метрику

$$CCC = DIO + DSO - DPO. \quad (1.4)$$

Результат: завдяки оптимізації ланцюга постачання компанія зменшила CCC з 61 до 41 дня, що призвело до покращення обіговості оборотного капіталу та підвищення вільного грошового потоку [37].

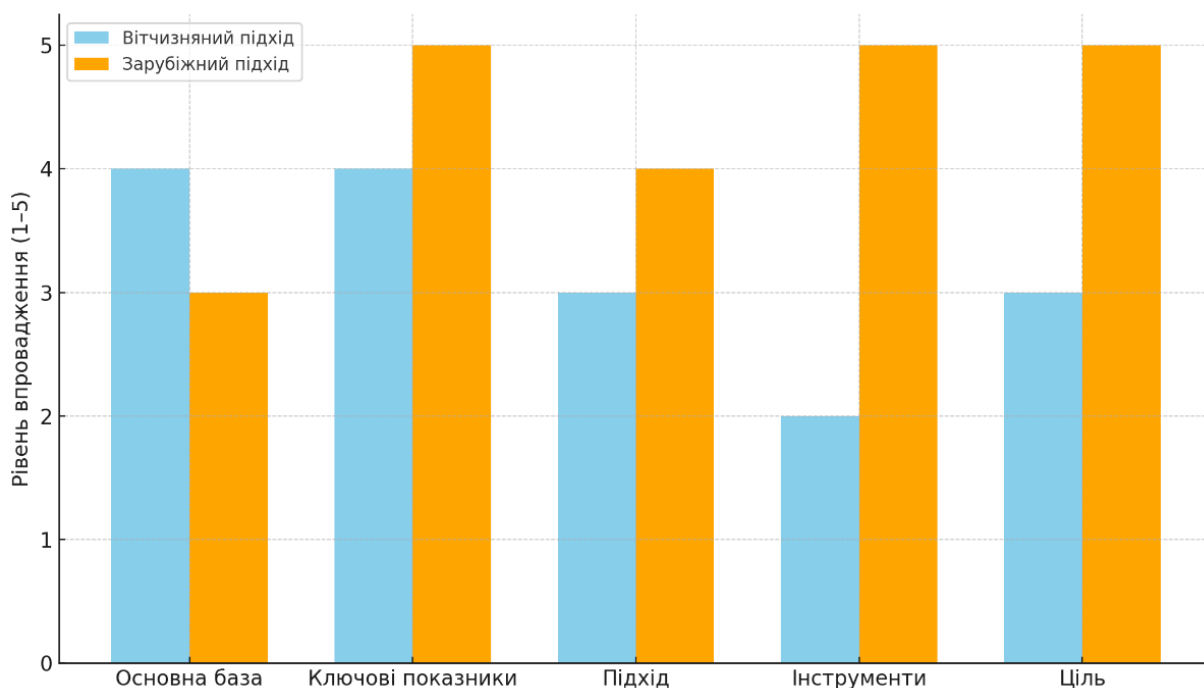
Гібридний підхід (впровадження ERP та BI)

Приклад: Український агрохолдинг у 2023 році впровадив аналітику SAP S/4HANA та побудував інструменти BI для автоматичного розрахунку

CCC та DIO.

Результат: підвищення точності фінансового планування, зменшення втрат від надлишкових залишків на 15% [40].

На графіку наведено авторське порівняння вітчизняного та зарубіжного підходів до оцінювання ефективності оборотних активів, рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Порівняння вітчизняного та зарубіжного підходів до оцінювання ефективності оборотних активів**

Таким чином, вітчизняний підхід залишається надійним у короткостроковому контролі й аналізі, проте потребує посилення інтегрованими моделями оцінки, які вже давно використовуються в міжнародній практиці. Синтез цих двох підходів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень в українських підприємствах, особливо в умовах нестабільності.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методологічні засади управління оборотними активами підприємства, що дозволило сформулювати наукову основу для подальшого аналітичного і прикладного дослідження теми.

Встановлено, що оборотні активи є активами з високою ліквідністю та коротким циклом обігу, які забезпечують поточну операційну діяльність підприємства. Вони включають виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію, дебіторську заборгованість, грошові кошти тощо. Їх раціональна структура та оборотність мають критичне значення для фінансової стійкості підприємства.

Систематизовано підходи до класифікації оборотних активів за критеріями участі в кругообігу, методу планування, джерел формування та характеру використання. Це дозволяє глибше аналізувати специфіку функціонування активів у межах операційного циклу.

Визначено ключові цілі, завдання та принципи управління оборотними активами. Вони охоплюють оптимізацію обсягів, забезпечення платоспроможності, мінімізацію витрат і підтримку безперервності виробництва.

Розглянуто три базові моделі управління оборотним капіталом - консервативну, компромісну та агресивну. Показано, що вибір моделі повинен залежати від ризик-профілю підприємства, доступу до капіталу та стану зовнішнього середовища. В умовах кризи доцільним є перехід до більш консервативної або адаптивної моделі, що узгоджується з принципами антикризового менеджменту.

Досліджено показники ефективності використання оборотних активів, серед яких основними є: коефіцієнт оборотності, середній період обігу та коефіцієнт покриття. Їх розрахунок дозволяє оцінити швидкість обігу, рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

На основі порівняльного аналізу вітчизняних і зарубіжних підходів до оцінювання ефективності оборотного капіталу встановлено, що західна практика орієнтована на інтеграцію фінансових і логістичних показників (CCC, DSO, DPO, DIO), а українська - на облік та звітність. Поєднання цих підходів забезпечує комплексний та стратегічно орієнтований підхід до управління обіговими активами.

Загалом, результати теоретичного аналізу підтверджують доцільність упровадження сучасних методик оцінювання та адаптивних моделей управління оборотними активами для підвищення ефективності їх використання. Теоретичні положення, викладені в цьому розділі, стануть основою для проведення аналітичного дослідження у наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТОВ «ОРІЄНТИР-БУДЕЛЕМЕНТ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Орієнтир-Буделемент» є одним із лідерів українського ринку у сфері виробництва сучасних будівельних матеріалів, зокрема автоклавного газобетону під торговою маркою «Стоунлайт». Підприємство засноване у 2009 році, розташоване в місті Бровари Київської області. За роки діяльності компанія перетворилася на одного з найбільших виробників газобетону в Україні та Європі.

Основною метою діяльності підприємства є виробництво та реалізація енергоефективних стінових матеріалів, які відповідають сучасним вимогам будівництва. Завдяки впровадженню новітніх технологій, модернізації обладнання та дотриманню європейських стандартів, компанія підтримує стабільну якість продукції та високі обсяги виробництва - понад 1,4 млн м<sup>3</sup> газобетону на рік [26-28].

Організаційна структура підприємства має класичний ієрархічний вигляд і включає такі ключові підрозділи: виробничий, технічний, логістичний, збутовий, фінансовий, відділ управління якістю та адміністративну службу. Очолює підприємство генеральний директор Іванченко Микола Іванович.

ТОВ «Орієнтир-Буделемент» активно займається впровадженням систем менеджменту якості та екологічної безпеки, що підтверджено відповідними сертифікатами ISO. Компанія також є членом Європейської асоціації виробників автоклавного газобетону (EAACA), що свідчить про визнання її продукції на міжнародному рівні.

Підприємство дотримується принципів соціальної відповідальності: створює нові робочі місця, сплачує значні податки до місцевих бюджетів,

інвестує у розвиток персоналу. В умовах повномасштабного вторгнення у 2022 році підприємство відновило роботу вже у квітні, адаптувавши виробничі процеси до нових викликів.

Фінансові показники свідчать про стабільну діяльність підприємства. За результатами 2022 року чистий дохід ТОВ «Орієнтир-Буделемент» становив понад 2 млрд. грн, чистий прибуток - понад 100 млн. грн. Компанія демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема через розширення ринків збуту та впровадження енергоефективних рішень у виробництві [26-28].

Таким чином, ТОВ «Орієнтир-Буделемент» є високотехнологічним підприємством з чітко структурованою організаційною системою та стабільною фінансово-господарською діяльністю, що дозволяє йому успішно функціонувати на внутрішньому ринку та конкурувати на міжнародному рівні.

Виконано аналіз показників використання трудового потенціалу підприємства (табл. 2.1), на основі статистичної звітності та ключових економічних індикаторів, виявлено взаємозв'язки між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати, а також між динамікою обсягів виробництва, чисельністю персоналу та виробітком. Установлено вплив цих факторів на рівень економії або перевитрати фонду оплати праці з обґрунтуванням причин таких змін.

Оцінювання динаміки використання трудових ресурсів підприємства здійснено на основі даних табл. 2.1. Результати аналізу дозволяють встановити кореляційні зв'язки між темпами зростання обсягів виробництва, чисельністю персоналу, середньою продуктивністю праці та обсягом фонду оплати праці.

Протягом 2022–2024 років ТОВ «Орієнтир-Буделемент» демонструвало позитивну динаміку використання трудового потенціалу. Обсяг реалізованої продукції зріс на 53,7 %, тоді як чисельність працівників - лише на 4,4 %, що зумовило зростання виробітку на одного працівника на 47,2 %. Показник середньої заробітної плати за цей же період зріс на 37,4 %, що свідчить про покращення стимулювання персоналу.

У 2024 році було здійснено значні поставки гіпсопродукції дорожнім

Таблиця 2.1

**Динаміка показників використання трудового потенціалу****ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022-2024 рр.**

| Показник                                                    | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Темпи зростання, % |              |              |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------|--------------|--------------|
|                                                             |          |          |          | 2023 до 2022       | 2024 до 2023 | 2024 до 2022 |
| 1.Обсяг виробництва, тис. грн                               | 268713,9 | 332320,7 | 412903,0 | 123,7              | 124,2        | 153,7        |
| 2. Середньооблікова чисельність робітників, осіб            | 344      | 351      | 359      | 101,9              | 102,4        | 104,4        |
| в т.ч. робітників виробництва, осіб                         | 334      | 340      | 348      | 102                | 104,2        | 104,4        |
| 3. Виробіток на одного робітника підприємства, тис. грн/ос. | 781      | 948      | 115      | 121,4              | 121,3        | 147,2        |
| 4. Виробіток на одного робітника виробництва, тис. грн/ос.  | 806      | 977      | 1186     | 121,2              | 121,4        | 147,1        |
| 5. Фонд оплати праці, тис. грн                              | 69104,8  | 78575,3  | 94041,1  | 113,7              | 119,7        | 136,1        |
| у % до обсягу виробництва                                   | 25,7     | 23,6     | 22,8     | -2,1               | -0,8         | -2,9         |

службам, що сприяло підвищенню обсягів виробництва. Це, своєю чергою, забезпечило зростання фонду оплати праці на 36,1 %, при зниженні питомої ваги ФОП у загальній структурі виручки на 2,9 відсоткові пункти. Така динаміка свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами в умовах виробничого росту.

Отже, підвищення ефективності використання трудового потенціалу позитивно вплинуло на загальні економічні показники діяльності підприємства, а саме: зросли обсяги виробництва при відносній стабільності кадрової структури, що зумовило підвищення продуктивності праці й зниження частки витрат на оплату праці.

На підставі даних таблиці 2.2 проаналізовано наявність та зміну вартості основних фондів підприємства. У 2022–2024 роках відбулося системне оновлення матеріально-технічної бази: вартість основних засобів на початок року зросла на 16,2 %, а на кінець - на 33,5 %, що свідчить про активну інвестиційну політику.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників наявності руху основних фондів  
ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022-2024 рр., тис. грн**

| Показник                                    | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Темпи зростання, %  |                     |                     |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                             |          |          |          | 2023 до<br>2022 рр. | 2024 до<br>2023 рр. | 2024 до<br>2022 рр. |
| 1. Вартість основних фондів на початок року | 261709,0 | 274868,0 | 304065,9 | 105,0               | 111,4               | 116,2               |
| 2. Вартість введених основних фондів        | 14874,5  | 29905,2  | 66064,9  | 201,0               | -                   | -                   |
| 3. Вартість виведених основних фондів       | 1715,5   | 707,3    | 3187,0   | 41,2                | 450,6               | 185,8               |
| 4. Вартість основних фондів на кінець року  | 274868,0 | 304065,9 | 366943,8 | 110,6               | 120,7               | 133,5               |
| 5. Сума зносу                               | 126190,9 | 146039,3 | 191640,0 | 115,7               | 131,2               | 151,8               |

Найбільш динамічним був показник вартості введених в дію основних фондів: у 2023 році він зріс у понад 2 рази, що пояснюється введенням нових фасувальних ліній. У 2024 році спостерігалось подальше зростання цього показника, що пов'язано зі стратегічними інвестиціями в автоматизацію виробництва.

Водночас вартість виведених з експлуатації основних засобів у 2024 році зросла у 4,5 рази порівняно з попереднім роком. Це зумовлено реалізацією об'єктів нерухомості через Київську товарну біржу у співпраці з Фондом держмайна, що дозволило оптимізувати структуру основного капіталу.

З метою оцінювання ефективності використання основних фондів на підприємстві проведено аналіз показників фондівіддачі, фондооснащеності, коефіцієнтів зносу, придатності, рентабельності, а також показників оновлення, вибуття та приросту основних засобів (табл. 2.3).

Протягом 2022–2024 років фондівіддача зросла на 15,3 %, що свідчить про покращення ефективності використання засобів праці (табл. 2.3). Водночас спостерігається позитивна динаміка фондооснащеності - зростання на 27,5 % за період, що зумовлено модернізацією виробничих потужностей. Проте паралельно зростають і коефіцієнти зносу - на 13 %, що вказує на інтенсивну експлуатацію основних фондів, з одночасним зменшенням їх придатності. Темпи зниження коефіцієнта придатності у 2024 році склали 5,9 %.



Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання та відтворення основних фондів  
ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022-2024 рр.**

| Показник                                   | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Темпи зростання , % |           |           |
|--------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------|-----------|-----------|
|                                            |          |          |          | 2023-2022           | 2024-2023 | 2024-2022 |
| Показники ефективності використання        |          |          |          |                     |           |           |
| 1. Фондовіддача                            | 0,98     | 1,12     | 1,13     | 114,3               | 100,9     | 115,3     |
| 2. Фондомісткість                          | 1,02     | 0,89     | 0,88     | 87,2                | 98,9      | 86,3      |
| 3. Фондооснащеність праці                  | 79,83    | 84,73    | 101,76   | 106,1               | 120,1     | 127,5     |
| 4. Коефіцієнт зносу                        | 0,46     | 0,49     | 0,52     | 106,5               | 106,1     | 113       |
| 5. Коефіцієнт придатності                  | 0,54     | 0,51     | 0,48     | 94,4                | 94,1      | 88,9      |
| 6. Рівень рентабельності основних фондів % | 6,44     | 7,18     | 9,69     | 0,74                | 2,51      | 3,25      |
| Показники відтворення                      |          |          |          |                     |           |           |
| 7. Коефіцієнт оновлення основних фондів    | 0,054    | 0,098    | 0,062    | 181,5               | 63,2      | 114,8     |
| 8. Коефіцієнт вибуття основних фондів      | 0,006    | 0,002    | 0,009    | 33,3                | 450       | 150       |
| 9. Коефіцієнт приросту основних фондів     | 0,048    | 0,096    | 0,054    | 200                 | 56,2      | 112,5     |

Рентабельність основних фондів демонструє стале зростання: на 0,74 % у 2023 році та ще на 2,51 % у 2024-му, що підтверджує підвищення економічної віддачі від основного капіталу підприємства. Коефіцієнт оновлення зростає нерівномірно - пік спостерігався у 2023 році (0,098), але в 2024 році показник зменшився до 0,062. Значне збільшення коефіцієнта вибуття в 2024 році пояснюється реалізацією об'єктів майна, що втратили ефективність використання.

У цілому аналіз показує, що підприємство проводить активну політику відновлення і модернізації основного капіталу, проте потребує посилення контролю за зносом та своєчасним оновленням обладнання для підтримки ефективності в довгостроковій перспективі.

На основі статистичних даних (табл. 2.4) проведено аналіз структури та динаміки основних елементів операційних витрат ТОВ «Орієнтир-Буделемент». Встановлено, що у 2024 році загальний обсяг операційних витрат зріс на 23,6 % у порівнянні з попереднім роком, а у 2023 році - на 20,9 % у порівнянні з 2022 роком.

Таблиця 2.4

**Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Орієнтир-Буделемент»  
за 2022-2024 рр., тис. грн**

| Показник                            | 2022 рік          |                | 2023 рік          |                | 2024 рік          |                | Відхилення    |               |               | Темп зростання, % |               |               |
|-------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
|                                     | сума,<br>тис. грн | пит<br>вага, % | сума,<br>тис. грн | пит<br>вага, % | сума,<br>тис. грн | пит<br>вага, % | 2023-<br>2022 | 2024-<br>2023 | 2024-<br>2022 | 2023-<br>2022     | 2024-<br>2023 | 2024-<br>2022 |
| 1. Матеріальні витрати              | 85749,3           | 33,3           | 93432,0           | 30,1           | 103350,3          | 26,9           | 7682,7        | 9918,3        | 17601,0       | 109,0             | 110,6         | 120,5         |
| 2. Витрати на оплату праці          | 69189,9           | 27,0           | 78970,0           | 25,5           | 94630,1           | 24,7           | 9780,1        | 15660,1       | 25440,1       | 114,1             | 119,8         | 136,7         |
| 3. Відрахування на соціальні заходи | 26347,5           | 10,5           | 30071,8           | 9,7            | 45713,3           | 11,9           | 3724,3        | 15641,5       | 19365,8       | 114,1             | 152,0         | 173,5         |
| 4. Амортизаційні відрахування       | 12257,5           | 4,7            | 10555,1           | 3,4            | 14550,2           | 3,8            | -1702,4       | 3995,1        | 2292,7        | 86,1              | 137,8         | 118,7         |
| 5. Інші операційні витрати          | 63094,2           | 24,5           | 97181,5           | 31,3           | 125304,0          | 32,7           | 34087,3       | 28122,5       | 62209,8       | 154,0             | 128,9         | 198,6         |
| Разом                               | 256638,4          | 100,0          | 310210,4          | 100,0          | 383547,9          | 100,0          | 53572,0       | 73337,5       | 126909,5      | 120,9             | 123,6         | 149,4         |

Матеріальні витрати, незважаючи на абсолютне зростання (на 20,5 % у 2024 р. до 2022 р.), зменшили свою частку в загальній структурі витрат - з 33,3 % у 2022 р. до 26,9 % у 2024 р. Це пояснюється зміною підходів до закупівлі сировини - напряду у виробників, що дозволило знизити витрати на посередників.

Фонд оплати праці також збільшився - на 36,7 % за період, при збереженні відносної стабільності його питомої ваги. Витрати на соціальні заходи продемонстрували стрімке зростання - на 73,5 %, що пов'язано з підвищенням соціальних гарантій та доплат у складних умовах воєнного часу.

Показово, що амортизаційні відрахування зменшилися у 2023 році на 13,9 %, а в 2024 зросли на 37,8 %, що пов'язано з виведенням частини зношених активів у попередньому періоді та оновленням обладнання. Найбільш динамічним елементом стали інші операційні витрати, які зросли майже вдвічі - на 98,6 % у порівнянні з 2022 роком. Це зумовлено зростанням умовно-постійних витрат - на енергоносії, комунальні послуги, безпеку тощо.

Загалом результати свідчать про зростання масштабів виробництва та посилення витратної частини діяльності підприємства. Проте в умовах воєнного часу підприємству вдалося зберегти контроль над структурою витрат, оптимізуючи найбільш ресурсомісткі статті.

Для аналізу формування доходу ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022–2024 роки було використано дані фінансової звітності підприємства, зокрема: баланс (форма №1), звіт про фінансові результати (форма №2) та звіт про власний капітал (форма №3). Всі відповідні дані узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Формування доходу ТОВ «Орієнтир-Буделемент»  
за 2022-2024 рр., тис. грн**

| Показник                               | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Темп зростання, % |              |              |
|----------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------|--------------|--------------|
|                                        |          |          |          | 2023 до 2022      | 2024 до 2023 | 2024 до 2022 |
| 1. Доход (виручка від реалізації)      | 294738,8 | 362618,7 | 446484   | 123,0             | 123,1        | 151,5        |
| 2. ПДВ                                 | 23090,1  | 27002,9  | 30375,3  | 116,9             | 112,5        | 131,5        |
| 3. Інші відрахування з доходу          | 0,7      | 2,6      | 1,6      | 371,4             | 61,5         | 228,6        |
| 4. Чистий дохід                        | 271648   | 335613,2 | 416107,1 | 123,5             | 124          | 153,2        |
| 5. Собівартість реалізованої продукції | 167745   | 184566,7 | 208531,6 | 110,0             | 113,0        | 124,3        |
| 6. Валовий прибуток                    | 103903   | 151046,5 | 207575,5 | 145,4             | 137,4        | 199,8        |
| 7. Інші операційні доходи              | 136716,7 | 186319,4 | 289639,9 | 136,3             | 155,4        | 211,8        |
| 8. Разом валовий дохід                 | 240619,7 | 337365,9 | 497215,4 | 140,2             | 147,4        | 206,6        |

Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання виручки від реалізації: у 2024 році вона збільшилась на 23,1 % у порівнянні з 2023 роком, а в 2023 - на 23 % порівняно з 2022 роком (табл. 2.5). Основними чинниками цього стали зростання цін на гіпсову продукцію для внутрішнього ринку та розширення експортних поставок, зокрема до країн Центральної Європи. Відповідно зростали суми ПДВ і чистого доходу, останній зріс на 53,2 % у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Собівартість реалізованої продукції зростала у помірному темпі - 10 % у 2023 році та 13 % у 2024 році, що пояснюється як інфляційними коливаннями, так і підвищенням ціни на ресурси. На цьому тлі валовий прибуток демонструє позитивну динаміку - майже подвоївся за три роки (199,8 %). Значне зростання

також характерне для інших операційних доходів (211,8 %), що позитивно вплинуло на підсумковий валовий дохід.

Загалом, валовий дохід підприємства у 2024 році склав 497215,4 тис. грн, що на 47,4 % більше, ніж у 2023 році, та на 106,6 % більше, ніж у 2022 році. Ці результати підтверджують ефективність стратегій управління збутом та розширення ринку збуту, зокрема на експортні напрямки, які сформували нові канали доходу для підприємства.

На основі таблиці 2.6 проведено аналіз динаміки та структури формування прибутку ТОВ «Орієнтир-Буделемент».

*Таблиця 2.6*

**Аналіз формування чистого прибутку ТОВ «Орієнтир-Буделемент»  
за 2022-2024 рр., тис. грн**

| Показник                                           | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення    |               |               | Темп зростання, % |           |           |
|----------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-----------|-----------|
|                                                    |          |          |          | 2023 від 2022 | 2024 від 2023 | 2023 від 2022 | 2023-2022         | 2024-2023 | 2024-2022 |
| 1. Валовий дохід                                   | 240619,7 | 337365,9 | 497215,4 | 96746,2       | 159849,5      | 256595,7      | 140,2             | 147,4     | 206,6     |
| 2. Витрати обігу                                   | 223639,3 | 317714,3 | 464694,2 | 94075         | 146979,9      | 241054,9      | 142,1             | 146,3     | 207,8     |
| 3. Фінансові результати від операційної діяльності | 16980,4  | 20151,6  | 32521,2  | 3171,2        | 12369,6       | 15540,8       | 118,7             | 161,4     | 191,5     |
| 4. Інші доходи                                     | 10308,3  | 17477,4  | 10955,4  | 7169,1        | -6522         | 647,1         | 169,5             | 62,7      | 106,3     |
| 5. Інші витрати                                    | 4599,3   | 10634,8  | 5720,1   | 6035,3        | -4914,7       | 1120,8        | 231,2             | 53,8      | 124,4     |
| 6. Фінансові результати                            | 17674,1  | 21331,4  | 37756,5  | 3657,3        | 16425,1       | 20082,4       | 120,7             | 177       | 213,6     |
| 8. Податок на прибуток                             | 5015,3   | 5662,9   | 17273    | 647,6         | 11610,1       | 12257,7       | 112,9             | 305       | 344,4     |
| 9. Чистий прибуток (збиток)                        | 17677    | 21343,8  | 35413,4  | 3666,8        | 14069,6       | 17736,4       | 120,7             | 165,9     | 200,3     |

Протягом 2022–2024 років валовий дохід збільшився на 256595,7 тис. грн (на 106,6 %), що було результатом активної експансії на ринки далекого зарубіжжя - зокрема, виходу на польський ринок у 2022 році. Цей чинник забезпечив підприємству значний приріст чистого прибутку.

Зростання витрат обігу в аналізованому періоді відбулося внаслідок збільшення вартості енергоносіїв, матеріалів, а також підвищення тарифних

ставок. У 2024 році, порівняно з 2022 роком, витрати зросли на 107,8 %, при цьому у 2023 - на 42,1 %. Значне навантаження на витрати у 2022 році було також пов'язано з логістичними витратами на експортну діяльність.

Незважаючи на збільшення витрат, фінансовий результат від операційної діяльності виріс на 91,5 % за три роки, досягнувши 32521,2 тис. грн у 2024 році. Фінансовий результат загалом зріс у 2,13 раза. Позитивним фактором також стало зниження інших витрат у 2024 році, що зменшило їхній тиск на прибутковість підприємства.

Чистий прибуток у 2024 році склав 35413,4 тис. грн, що на 65,9 % більше, ніж у 2023 році, і майже вдвічі більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про стабільну прибутковість бізнес-моделі підприємства, а також ефективне управління доходами і витратами в умовах зміни економічного середовища.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства**

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022–2024 роки здійснено розрахунок і аналіз ключових показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та забезпеченості власними оборотними коштами. Зведені дані подано в таблиці 2.7.

Зниження рентабельності активів (з 6,943 % у 2022 р. до 5,857 % у 2024 р.) при одночасному зростанні прибутку свідчить про зростання активів у структурі балансу (табл. 2.7). Це пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості та виробничих запасів, що вимагає підвищення ефективності використання оборотних активів.

Рентабельність власного капіталу демонструє позитивну динаміку (зростання з 7,787 % до 11,939 %), що свідчить про ефективну прибуткову діяльність та окупність вкладених інвестицій. Позитивний ефект досягнуто завдяки розширенню обсягів реалізації та стабільній прибутковості виробництва.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Орієнтир-Буделемент»  
за 2022-2024 рр.**

| Показник                                                                 | Характеристика показника                                                                                                 | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------|-----------|-----------|
|                                                                          |                                                                                                                          |         |         |         | 2023-2022  | 2024-2023 | 2024-2022 |
| 1. Рентабельність ресурсів (активів), %                                  | Частка прибутку від звичайної діяльності, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства              | 6,943   | 6,992   | 5,857   | 0,049      | -1,134    | -1,085    |
| 2. Рентабельність власного капіталу, %                                   | Частка чистого прибутку, що припадає на одиницю власного капіталу підприємства                                           | 7,787   | 8,996   | 11,939  | 1,209      | 2,943     | 4,152     |
| 3. Частка оборотних виробничих фондів в загальному обсягу ресурсів       | Частка мобільних виробничих фондів у загальній сумі ресурсів підприємства                                                | 0,088   | 0,847   | 0,107   | 0,759      | -0,740    | 0,019     |
| 4. Коефіцієнт мобільності активів                                        | Частка оборотних коштів підприємства, що припадає на одиницю не оборотних                                                | 0,930   | 1,006   | 0,670   | 0,076      | -0,336    | -0,260    |
| 5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                     | Частка поточної заборгованості, яку підприємство може погасити найближчим часом                                          | 5,416   | 2,430   | 1,792   | -2,986     | -0,638    | -3,624    |
| 6. Коефіцієнт критичної ліквідності                                      | Очікувана платоспроможність підприємства через період, що дорівнює тривалості одного обороту дебіторської заборгованості | 6,912   | 3,818   | 2,857   | -3,094     | -0,961    | -4,055    |
| 7. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)                 | Здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за період, що дорівнює тривалості обороту його оборотних активів    | 8,497   | 4,612   | 3,920   | -3,885     | -0,692    | -4,577    |
| 8. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами | Частка оборотних активів підприємства, що фінансується за рахунок його власних оборотних коштів                          | 0,883   | 0,784   | 0,746   | -0,099     | -0,038    | -0,136    |
| 9. Коефіцієнт маневреності                                               | Частка запасів у власних оборотних коштах                                                                                | 0,211   | 0,219   | 0,361   | 0,008      | 0,143     | 0,151     |
| 10. Коефіцієнт автономії                                                 | Частка власних джерел фінансування в загальній сумі джерел його коштів                                                   | 0,892   | 0,778   | 0,848   | -0,114     | 0,071     | -0,043    |
| 11. Коефіцієнт співвідношення коштів                                     | Забезпеченість заборгованості власними коштами                                                                           | 8,231   | 3,497   | 5,587   | -4,734     | 2,090     | -2,644    |

Падіння коефіцієнта мобільності активів у 2024 році обумовлене значним збільшенням вартості необоротних активів через реконструкцію і розширення виробничих потужностей. Це відображає довгострокову

інвестиційну стратегію підприємства, однак потребує контролю за ліквідністю оборотних коштів.

Зниження коефіцієнтів ліквідності (абсолютної, критичної та поточної) вказує на тимчасове ослаблення платоспроможності, пов'язане із залученням довгострокового фінансування. Попри це, показники залишаються в межах допустимих значень, що свідчить про збереження контрольованого рівня ліквідності.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами демонструє дещо знижувальну динаміку, але зберігає рівень, достатній для фінансової самостійності. Показник маневреності оборотного капіталу зростає, що свідчить про здатність підприємства оперативно реагувати на потреби виробництва.

Коефіцієнт автономії, що характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, залишається на стабільно високому рівні (0,848 у 2024 році), незважаючи на тимчасове зниження в 2023 році. Це свідчить про достатній запас фінансової стійкості.

Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу залишається позитивним. Навіть попри зниження у 2023 році, показник у 2024 році (5,587) свідчить про достатній рівень забезпечення зобов'язань власними ресурсами.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільний фінансовий розвиток та ефективне використання ресурсів, але потребує підвищення оборотності активів і оптимізації дебіторської заборгованості. Результати підтверджують потенціал для покращення управління оборотними активами та підвищення загальної фінансової ефективності.

### 2.3. Оцінка ефективності використання оборотних активів

У контексті забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його фінансової результативності надзвичайно важливим є раціональне використання оборотних активів. Саме оборотний капітал забезпечує безперервність операційної діяльності, визначає рівень ліквідності та гнучкість фінансових рішень підприємства.

Оборотні активи, як найбільш мобільна частина активів підприємства, вимагають постійного моніторингу ефективності їх використання. Економічна доцільність залучення й утримання оборотних коштів полягає у забезпеченні мінімізації витрат при досягненні максимально можливої віддачі в межах виробничо-комерційного циклу. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з нестабільністю ринкового середовища, дефіцитом фінансових ресурсів і зростанням вартості капіталу, особливої актуальності набуває аналіз ефективності використання саме оборотного капіталу.

Метою підрозділу є здійснення кількісної оцінки ефективності використання оборотних активів на основі ключових показників - коефіцієнта оборотності, тривалості одного обороту, рентабельності оборотних активів та інших індикаторів. Дослідження дозволяє встановити взаємозв'язок між політикою управління обіговими коштами та фінансовими результатами діяльності підприємства, що, в свою чергу, створює підґрунтя для формування рекомендацій з підвищення ефективності їх використання.

У процесі аналізу особлива увага приділяється динаміці показників у 2022–2024 роках, що дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень та виявити резерви для удосконалення фінансово-господарської політики в напрямку управління оборотними активами.

У межах оцінювання ефективності використання оборотних активів доцільно розглянути показники ділової активності підприємства, які характеризують швидкість обігу окремих компонентів оборотного капіталу. Аналіз таких коефіцієнтів дозволяє оцінити здатність підприємства швидко



перетворювати свої активи в грошові кошти, а також визначити фінансові ризики, пов'язані з дебіторською та кредиторською заборгованістю. У таблицях 2.8 та 2.9 наведено динаміку відповідних показників для ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ділової активності за елементами оборотних коштів ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022–2024 рр.**

| Показник                                                      | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення         |                    |
|---------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
|                                                               |         |         |         | 2024 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. |
| 1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості         | 8,84    | 4,75    | 4,57    | -4,27              | -0,17              |
| 2. Середній термін обороту дебіторської заборгованості, днів  | 41      | 76      | 79      | 38                 | 3                  |
| 3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості        | 24,6    | 37,88   | 17,75   | -6,85              | -20,13             |
| 4. Середній термін обороту кредиторської заборгованості, днів | 14      | 9       | 20      | 6                  | 11                 |
| 5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу                   | 1,13    | 1,19    | 0,92    | -0,20              | -0,26              |

Результати розрахунків свідчать, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом аналізованого періоду знизився з 8,84 до 4,57 обертів, що вказує на зменшення швидкості надходження коштів від покупців. Така динаміка супроводжується зростанням середнього терміну обороту дебіторської заборгованості до 79 днів у 2024 році. Це є ознакою зростання потреби в оборотному фінансуванні та зменшення ліквідності оборотного капіталу.

У 2024 році спостерігається суттєве зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості з 37,88 до 17,75, а середній термін її погашення збільшився до 20 днів. Це свідчить про погіршення платіжної дисципліни або свідому зміну кредитної політики постачальників, що може впливати на імідж підприємства та його договірні відносини.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу, що знизився з 1,19 до 0,92, вказує на зменшення ефективності використання власних ресурсів у процесі операційної діяльності. Це може бути пов'язано як з капіталомісткістю виробництва, так і зі збільшенням залишків нереалізованої продукції або надлишкових запасів.

Таблиця 2.9

**Коефіцієнти оборотності коштів ТОВ «Орієнтир-Буделемент»  
за 2022-2024 рр.**

| Показник                                                   | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення         |                    |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------------------|
|                                                            |         |         |         | 2024 р. до 2022 р. | 2024 р. до 2023 р. |
| Коефіцієнт оборотності активів                             | 1,04    | 1,14    | 0,88    | -0,16              | -0,26              |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості         | 8,85    | 4,75    | 4,57    | -4,27              | -0,18              |
| Середній термін обороту дебіторської заборгованості, днів  | 41,26   | 76,85   | 79,84   | 38,58              | 3,00               |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості        | 24,61   | 37,89   | 17,76   | -6,85              | -20,13             |
| Середній термін обороту кредиторської заборгованості, днів | 14,83   | 9,63    | 20,55   | 5,72               | 10,92              |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу                   | 1,13    | 1,19    | 0,93    | -0,20              | -0,26              |

Коефіцієнт оборотності активів у 2024 році зменшився до 0,88, що свідчить про зниження загальної ефективності використання всіх активів підприємства. Цей результат є наслідком як інвестиційного навантаження на необоротні активи, так і збільшення обсягів дебіторської заборгованості.

Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості супроводжується майже дворазовим зростанням терміну її обігу (з 41 до 80 днів). Це свідчить про уповільнення повернення коштів у господарський обіг і створює ризики для своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

Погіршення динаміки оборотності кредиторської заборгованості вказує на зниження швидкості розрахунків із постачальниками. З одного боку, це

може бути ознакою подовжених кредитних умов, з іншого - сигналом про зростання зобов'язань у відтермінованих розрахунках.

Зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу з 1,13 до 0,93 протягом 2022–2024 років може свідчити про надмірну акумуляцію капіталу в активах, що повільно обертаються. Для покращення результатів доцільно оптимізувати обсяг запасів і активізувати роботу з дебіторами, що дозволить прискорити цикл обігу оборотних коштів.

Ефективне використання оборотного капіталу є ключовою умовою забезпечення фінансової стійкості підприємства та досягнення стабільних показників його діяльності. Для того щоб оцінити результативність управління оборотними коштами на ТОВ «Орієнтир-Буделемент», доцільно проаналізувати відповідні показники обігу, прибутковості, завантаження та ефективності (табл. 2.10). Ці показники відображають не лише здатність підприємства ефективно залучати обігові кошти у виробничий цикл, а й виявити резерви для подальшого підвищення фінансової результативності.

Таблиця 2.10

**Показники ефективності використання оборотних коштів  
ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022-2024 рр.**

| Показник                                                    | 2022 рік  | 2023 рік | 2024 рік | Темп зростання, % |              |              |
|-------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|-------------------|--------------|--------------|
|                                                             |           |          |          | 2023 до 2022      | 2024 до 2023 | 2024 до 2022 |
| 1. Вартість оборотних фондів на початок року                | 106079,4  | 122614,3 | 152913,9 | 15,6              | 24,7         | 44,2         |
| в т.ч. запаси                                               | 23040,6   | 22836,1  | 26245,9  | -0,9              | 14,9         | 13,9         |
| дебіторська заборгованість                                  | 40467,9   | 21539,7  | 45853,7  | -46,8             | 212,9        | 13,3         |
| 2. Середні залишки оборотних коштів                         | 114345,05 | 137766,6 | 146599,1 | 20,5              | 6,4          | 28,2         |
| 3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів        | 2,376     | 2,436    | 2,838    | 2,5               | 16,5         | 19,5         |
| 4. Період одного обороту оборотних коштів, днів             | 153,6     | 149,6    | 128,5    | -2,6              | -14,1        | -16,3        |
| 5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів                 | 0,421     | 0,410    | 0,352    | -2,6              | -14,1        | -16,3        |
| 6. Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів | 0,155     | 0,128    | 0,242    | -17,0             | 88,3         | 56,3         |

Протягом 2022–2024 років коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 2,376 до 2,838, що свідчить про покращення швидкості обігу грошових ресурсів у господарській діяльності підприємства. Це означає, що кожна гривня, вкладена в оборотні кошти, принесла більше обсягу реалізації, підвищуючи тим самим загальну фінансову ефективність.

Період одного обороту скоротився з 153,6 до 128,5 днів, що є позитивною тенденцією і демонструє скорочення часу, необхідного для повного циклу обігу оборотного капіталу. Це створює підґрунтя для зменшення потреби у залученні додаткового фінансування та забезпечення більшої ліквідності.

Зниження коефіцієнта завантаження оборотних коштів (з 0,421 до 0,352) свідчить про ефективніше використання оборотного капіталу - підприємство потребує менших ресурсів для забезпечення одиниці доходу, що є ознакою зростання внутрішньої ефективності виробничих і фінансових процесів.

Коефіцієнт прибутковості оборотних коштів у 2024 році становив 0,242, що на 56,3 % більше ніж у 2022 році. Це підтверджує здатність підприємства не лише ефективно використовувати оборотні активи, але й забезпечувати приріст прибутку на кожную вкладену гривню обігових коштів.

Поряд з цим, спостерігається зростання середніх залишків оборотних коштів, зумовлене як інфляційними процесами, так і нарощуванням виробничих потужностей, що також є підставою для формування нової політики оптимізації ресурсів.

У рамках підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємству доцільно зосередитися на реалізації технічних і організаційно-економічних заходів. Серед них: вдосконалення норм витрат сировини, впровадження енергозберігаючих технологій, зменшення втрат у виробництві, а також раціоналізація управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Особливу увагу слід приділити підвищенню матеріальної віддачі - досягнення максимального виходу готової продукції при мінімальному споживанні ресурсів. Реалізація цих напрямків дозволить скоротити цикл

обігу, зменшити обсяг завантажених у виробництво ресурсів і підвищити загальну економічну ефективність підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022–2024 роки встановлено, що підприємство демонструє ознаки стабільного розвитку, інвестиційної активності та послідовного нарощування виробничого потенціалу. При цьому ефективність управління оборотними активами залишається одним із ключових факторів забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Загальний фінансовий стан підприємства є задовільним: чистий прибуток у 2024 році зріс майже вдвічі порівняно з 2022 роком, рентабельність власного капіталу та активів загалом підвищилася. Водночас спостерігається тенденція до зменшення рентабельності ресурсів, що свідчить про потребу в оптимізації структури активів, зокрема оборотних.

Структура оборотних активів ТОВ «Орієнтир-Буделемент» характеризується збільшенням середніх залишків, зростанням дебіторської заборгованості та поступовим зниженням частки запасів у складі обігових коштів. Це вказує на потребу в посиленні контролю за станом дебіторської заборгованості та оптимізації політики з управління залишками матеріалів і готової продукції.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зростав протягом трьох років (з 2,376 до 2,838), що свідчить про покращення швидкості обігу активів та ефективнішу реалізацію продукції. Період одного обороту скоротився на 25 днів, що дозволило підприємству зменшити потребу в додатковому фінансуванні та підвищити ліквідність.

Коефіцієнти ліквідності (абсолютної, критичної, поточної) у динаміці

продемонстрували зниження, що може свідчити про зростання короткострокових зобов'язань. Разом з тим збережено високий рівень автономії (понад 0,84), що підтверджує стійку фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел.

Ділова активність підприємства, оцінена за коефіцієнтами обігу дебіторської та кредиторської заборгованості, виявила тенденцію до уповільнення. Зокрема, обсяг дебіторської заборгованості зріс, а середній термін її обороту досяг 80 днів. Це створює ризики втрати ліквідності, особливо в умовах дефіциту оборотного фінансування.

Показники прибутковості оборотних коштів свідчать про зростання ефективності їх використання. Коефіцієнт прибутковості обігових активів у 2024 році зріс на понад 88 %, що є наслідком зростання обсягів реалізації, раціональнішого завантаження активів та впровадження заходів з модернізації.

Визначено низку внутрішніх резервів підвищення ефективності використання оборотного капіталу, зокрема:

- впровадження більш точних норм витрат матеріальних ресурсів;
- оптимізація виробничих запасів і строків відвантаження продукції;
- зменшення технологічних втрат і збільшення виходу продукції;
- перегляд політики управління дебіторською заборгованістю.

У сукупності ці результати засвідчують, що ТОВ «Орієнтир-Буделемент» має значний потенціал для підвищення ефективності управління оборотними активами. Подальше удосконалення фінансової політики в цій сфері дозволить підприємству прискорити обіг капіталу, зменшити залежність від зовнішнього фінансування та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Напрями оптимізації обсягів і структури оборотних активів**

Раціональне управління оборотними активами є ключовим чинником забезпечення платоспроможності, ліквідності та прибутковості підприємства. Згідно з результатами аналітичного розділу 2, на ТОВ «Орієнтир-Буделемент» спостерігається зростання обсягів дебіторської заборгованості, відносна нестабільність у показниках обігу коштів та зниження ефективності використання окремих складових оборотного капіталу. У зв'язку з цим актуальним є розроблення стратегічних напрямів оптимізації як загального обсягу оборотних активів, так і їх внутрішньої структури, табл. 3.1.

##### **1. Оптимізація структури оборотних активів**

На сучасному етапі основні резерви ефективного використання оборотних активів підприємства пов'язані зі зміною пропорцій між ключовими їх елементами: запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та короткостроковими фінансовими вкладеннями.

Згідно з проведеним аналізом, питома вага дебіторської заборгованості в структурі обігових активів має тенденцію до зростання. Це свідчить про надмірну концентрацію капіталу в необоротній формі, що уповільнює фінансовий цикл і погіршує ліквідність. У цьому контексті доцільно вжити таких заходів:

- скорочення термінів відстрочення платежів для дилерів та споживачів;
- упровадження інструментів факторингу та страхування дебіторської заборгованості;
- автоматизація моніторингу та контролю стану розрахунків.

Таблиця 3.1

## Схема впровадження заходів з оптимізації оборотних активів

## ТОВ «Орієнтир-Буделемент»\*

| Напрямок оптимізації                   | Конкретні заходи                                                            | Очікуваний результат                                   | Термін реалізації | Відповідальні                 |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| Управління дебіторською заборгованістю | Скорочення<br>- термінів відстрочки платежів;<br>- запровадження факторингу | Зменшення дебіторської заборгованості на 20–25 %       | Квартал           | Фінансовий директор, юрист    |
| Оптимізація запасів                    | Впровадження<br>- ABC-аналізу;<br>- метод JIT;<br>- прогноз попиту          | Зменшення «пасивних» запасів на 15–20 %                | 2 квартали        | Менеджер з постачання         |
| Нормування оборотного капіталу         | Використання<br>- EOQ;<br>- планування бюджету потреби в обігових коштах    | Скорочення обсягів надлишкового фінансування           | 1 квартал         | Економіст, головний бухгалтер |
| Моніторинг ефективності                | Регулярний аналіз KPI, аудит структури оборотних активів                    | Зростання оборотності та прибутковості обігових коштів | Постійно          | Керівник відділу контролінгу  |
| Фінансове планування                   | Прогнозування грошового потоку, політика цільової ліквідності               | Підвищення фінансової гнучкості підприємства           | Півріччя          | Фінансовий аналітик           |

\* Джерело: складено автором

Крім того, доцільно зменшити частку «пасивних» запасів - тобто матеріалів і комплектуючих, які обертаються повільніше від встановленого нормативу. Для цього підприємству рекомендується:

- запровадити ABC-аналіз для оцінювання пріоритетності товарно-матеріальних запасів;
- оптимізувати обсяги замовлень шляхом впровадження системи



управління за методом Just-in-Time (JIT);

- використовувати прогнозну модель попиту на продукцію в розрізі сезонності та ринку збуту.

## 2. Нормування та планування потреби в оборотних активах

Одним із дієвих інструментів оптимізації є встановлення нормативів для кожного виду оборотних активів. У ТОВ «Орієнтир-Буделемент» доцільно впровадити методику економічного замовлення (EOQ) для управління матеріальними запасами, яка забезпечує баланс між витратами на зберігання і частотою поповнення запасів.

Також рекомендується впровадити оперативне бюджетування потреби в обігових коштах з урахуванням сезонного попиту, структури збуту та виробничих циклів. Це дозволить уникнути надмірного накопичення активів і прискорити обіг капіталу.

## 3. Удосконалення внутрішньої політики управління оборотними активами.

До ключових напрямів удосконалення належать:

- запровадження політики цільової ліквідності (target liquidity policy);
- щоквартальне оновлення прогнозу грошового потоку;
- проведення щорічного аудиту складу оборотних активів для виявлення неефективно використаних ресурсів;
- формування адаптивної системи управління з використанням KPI (наприклад: коефіцієнт оборотності запасів, частка сумнівної дебіторської заборгованості, середній термін обігу оборотного капіталу тощо).

## 4. Очікувані результати від впровадження заходів оптимізації

Запропоновані заходи сприятимуть:

- зниженню вартості залученого капіталу за рахунок скорочення потреби в додатковому фінансуванні;
- скороченню циклу обігу оборотного капіталу на 10–15 %;
- зменшенню рівня дебіторської заборгованості на 20–25 %;
- підвищенню рентабельності обігових активів;

- збереженню ліквідності без надмірної концентрації коштів у запасах або дебіторській заборгованості.

### 3.2 Удосконалення механізмів управління оборотними активами

У сучасних умовах економіки сталого розвитку ефективне управління оборотними активами виступає однією з пріоритетних задач фінансового менеджменту підприємства. Як засвідчив проведений аналіз діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент», попри позитивну динаміку деяких фінансових показників, механізми управління обіговими коштами потребують удосконалення в частині регламентації, планування, оперативного контролю та прийняття управлінських рішень, табл. 3.2.

#### 1. Концептуальне оновлення моделі управління

Удосконалення механізмів управління оборотними активами доцільно здійснювати на основі переходу до *процесно-орієнтованої моделі управління*, що передбачає:

- інтеграцію функцій фінансового менеджменту, логістики та виробництва в єдину систему управління активами;
- розробку наскрізних бізнес-процесів управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими потоками;
- автоматизацію контролю за обігом оборотних коштів за допомогою ERP-систем (наприклад, BAS ERP або 1С:Підприємство 8).

#### 2. Формування політики управління складовими оборотного капіталу

Підприємству доцільно затвердити окремі *локальні політики* з управління кожним компонентом оборотних активів, зокрема:

- *Політика управління запасами* повинна передбачати розподіл матеріалів за групами ABC/XYZ, встановлення страхових запасів, дотримання циклічності постачання.
- *Політика управління дебіторською заборгованістю* має включати класифікацію контрагентів за рівнем платоспроможності, впровадження

Таблиця 3.2

**Механізми удосконалення управління оборотними активами****ТОВ «Орієнтир-Буделемент»\***

| <b>Компонент оборотних активів</b>  | <b>Інструмент управління</b>                     | <b>Очікуваний ефект</b>              | <b>Цільовий показник</b>                 |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|
| Запаси                              | ABC/XYZ-аналіз, ЛІТ, прогнозування попиту        | Зменшення надлишкових запасів        | Середній термін обігу $\leq 90$ днів     |
| Дебіторська заборгованість          | Лімітування, факторинг, автоматичний контроль    | Зниження рівня прострочених платежів | Середній термін погашення $\leq 60$ днів |
| Грошові кошти                       | Цільове планування залишків, фінансовий календар | Підвищення платоспроможності         | Залишок не менше 5 % від поточних витрат |
| Короткострокові фінансові вкладення | Оцінка дохідності, ризиків, строків погашення    | Підвищення прибутковості             | Дохідність $\geq$ облікова ставка НБУ    |
| Оборотні активи загалом             | Інтегроване бюджетування та КРІ-моніторинг       | Підвищення ефективності обігу        | Оборотність $\geq 2,8$ об/рік            |

\* Джерело: складено автором

механізму попереднього лімітування, системи бонусів за дострокову оплату.

- Політика управління грошовими коштами передбачає формування цільового залишку грошових активів для забезпечення безперервного виробничого процесу та виконання зобов'язань у визначені строки.

### 3. Удосконалення інструментів планування й прогнозування

Одним з важливих напрямів підвищення якості управління оборотними активами є впровадження інтегрованого бюджетування та прогнозування грошових потоків. Це дозволяє:

- визначати потребу в оборотних коштах у розрізі структурних підрозділів;
- враховувати сезонність, логістику постачання та строки реалізації;
- автоматизувати процес формування заявок на поповнення запасів;
- прогнозувати ризики недофінансування у випадках затримки

розрахунків контрагентами.

Для цього доцільно використовувати методи ковзного прогнозування (rolling forecast) у поєднанні з показниками КРІ: тривалість одного обороту, рентабельність оборотних активів, частка дебіторської заборгованості у виручці.

#### 4. Застосування цифрових інструментів

З метою підвищення оперативності обліку та контролю над складовими оборотного капіталу доцільним є впровадження *інформаційно-аналітичної платформи*, яка дозволить:

- отримувати щоденну аналітику щодо залишків і структури оборотних активів;
- генерувати попередження щодо простроченої дебіторської заборгованості;
- контролювати відповідність поточних запасів встановленим нормативам;
- формувати звіти для керівництва у режимі реального часу.

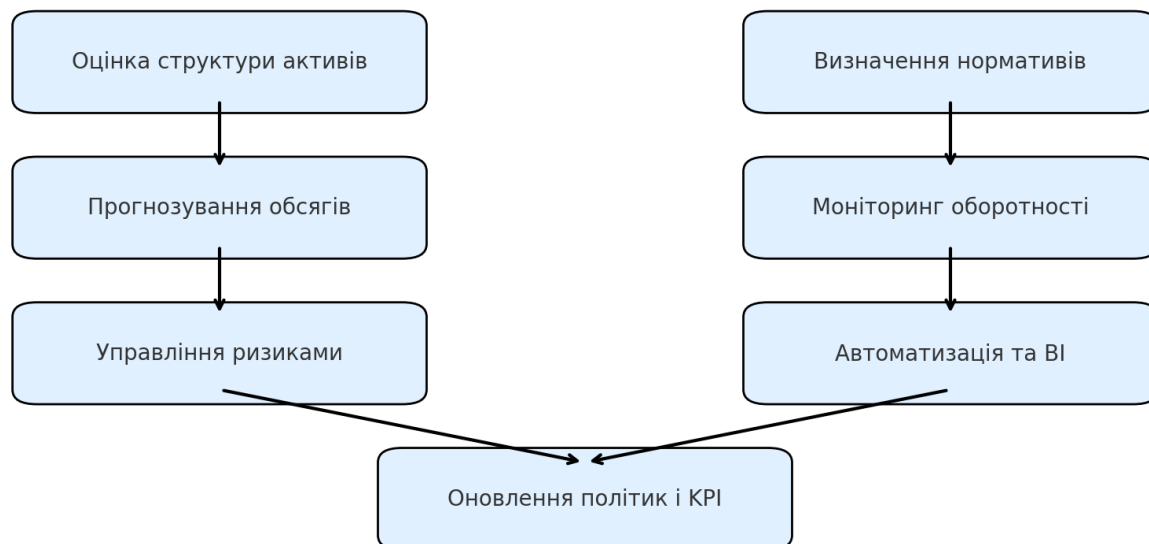
Використання системи Business Intelligence (BI), зокрема Power BI або Tableau, дозволить візуалізувати аналітичні дані у зрозумілому для прийняття рішень вигляді.

#### 5. Внутрішній контроль і аудит оборотних активів

Для підвищення прозорості та ефективності механізмів управління необхідно:

- запровадити внутрішній аудит за показниками ефективності обігових активів;
- щоквартально проводити аудит «мертвих запасів», а також аналіз структури незавершеного виробництва;
- контролювати показники збитків від псування, втрати чи тривалого зберігання матеріальних ресурсів;
- розробити регламент перевірки достовірності облікової інформації за ключовими елементами оборотних активів.

Запропоновані напрями удосконалення механізмів управління оборотними активами спрямовані на досягнення балансу між ліквідністю, прибутковістю та фінансовою стійкістю підприємства, рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Механізм управління оборотними активами**

Їх реалізація дозволить:

- скоротити час фінансового циклу;
- мінімізувати втрати оборотного капіталу через неефективну логістику або неконтрольовану дебіторську заборгованість;
- адаптувати систему управління обіговими коштами до потреб динамічного ринку.

### **3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства**

Реалізація запропонованих у попередніх підрозділах заходів щодо удосконалення управління оборотними активами дозволяє очікувати покращення ключових фінансових показників підприємства. Удосконалення структури, прискорення обороту, підвищення прибутковості та запровадження внутрішньої політики управління обіговими коштами

матимуть системний вплив на економічну ефективність функціонування ТОВ «Орієнтир-Буделемент».

### 1. Моделювання впливу на основні фінансово-економічні показники

На основі аналітичних даних та прогнозних розрахунків можна зробити оцінку впливу заходів оптимізації на ключові показники ефективності. У табл. 3.3 наведено зіставлення базових і прогнозних значень після впровадження рекомендацій.

Таблиця 3.3

### Прогнозні зміни фінансових показників ТОВ «Орієнтир-Буделемент» внаслідок оптимізації оборотних активів

| Показник                                         | Базове значення<br>(2024 р.) | Прогноз після<br>впровадження | Відхилення,<br>% |
|--------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об/рік | 2,838                        | 3,25                          | 14,5             |
| Період одного обороту, днів                      | 128,5                        | 112,3                         | -12,6            |
| Рентабельність оборотних активів, %              | 24,2                         | 28,0                          | 15,7             |
| Частка дебіторської заборгованості у виручці, %  | 13,1                         | 10,0                          | -23,7            |
| Коефіцієнт завантаження оборотних коштів         | 0,352                        | 0,308                         | -12,5            |
| Чистий прибуток, тис. грн                        | 35413,4                      | 39850,0                       | 12,5             |

### 2. Оцінка очікуваних ефектів

За результатами прогнозного моделювання можна виділити такі кількісні та якісні ефекти впровадження комплексу заходів:

2.1 Фінансовий ефект: збільшення чистого прибутку підприємства орієнтовно на 12–15 % за рахунок прискорення обороту, зменшення потреби в позиковому фінансуванні та зростання ефективності використання активів.

2.2 Економія ресурсів: зниження вартості зберігання матеріальних запасів та зменшення втрат внаслідок псування/надлишкового зберігання.

2.3 Покращення ліквідності: зменшення середнього терміну обігу дебіторської заборгованості на 15–20 %, підвищення грошових залишків.

2.4 Скорочення фінансового циклу: загальне зменшення періоду обороту активів на 16 днів позитивно вплине на маневреність обігового

капіталу.

2.5 Інформаційно-аналітична підтримка управління: впровадження ERP та BI-систем дозволить своєчасно реагувати на відхилення у динаміці показників.

### 3. Загальна оцінка впливу на ефективність управління, рис. 3.2.

Упровадження запропонованих змін у системі управління оборотними активами ТОВ «Орієнтир-Буделемент» дозволяє очікувати системного позитивного ефекту як на мікрорівні (показники ефективності активів, прибутковість), так і на макрорівні функціонування підприємства (зростання фінансової стійкості, покращення позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності).

Таким чином, оптимізація структури, регламентація механізмів управління, впровадження цифрових інструментів та прогнозування оборотних коштів створюють основу для забезпечення довгострокової фінансової рівноваги підприємства та досягнення стратегічних цілей розвитку.

## Висновки до розділу 3

У межах даного розділу було сформовано систему практичних рекомендацій щодо удосконалення управління оборотними активами ТОВ «Орієнтир-Буделемент», спрямовану на підвищення ефективності їх використання, скорочення фінансового циклу та забезпечення стійкої ліквідності підприємства.

1. Проведено обґрунтування напрямів оптимізації обсягів і структури оборотних активів, зокрема запропоновано:

- зменшити надлишкові залишки матеріальних запасів шляхом впровадження ABC-аналізу, використання системи Just-in-Time (JIT) та прогнозування попиту;
- скоротити обсяги дебіторської заборгованості завдяки впровадженню факторингових операцій, посиленню контролю за термінами розрахунків;
- оптимізувати залишки грошових коштів на поточних рахунках,

встановивши цільові резерви ліквідності.

2. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення механізмів управління оборотними активами, серед яких:

- впровадження окремих політик управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами;
- автоматизація процесів планування, обліку та контролю за допомогою ERP-систем та бізнес-аналітики (Power BI, Tableau);
- регулярне застосування KPI для моніторингу ефективності оборотного капіталу (оборотність, термін одного обороту, прибутковість обігових коштів тощо);
- впровадження внутрішнього аудиту оборотних активів і фінансового прогнозування на основі динамічних моделей.

3. На основі моделювання здійснено оцінку впливу запропонованих заходів на фінансово-економічні показники підприємства. Прогнозні розрахунки показали:

- зростання коефіцієнта оборотності обігових активів до 3,25 об/рік (проти 2,84 у 2024 році);
- скорочення періоду одного обороту на 16 днів;
- підвищення рентабельності обігових активів на 15,7 %;
- зниження частки дебіторської заборгованості у виручці з 13,1 % до 10,0 %;
- зростання чистого прибутку на понад 12 %.

4. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству забезпечити:

- стабільну фінансову рівновагу та гнучкість у прийнятті рішень;
- оптимальне завантаження ресурсів, мінімізацію витрат на обслуговування обігових коштів;
- підвищення прибутковості та конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів.

Отже, впровадження системного підходу до управління оборотними



активами дозволить підприємству не лише вирішити поточні фінансові завдання, але й сформувати довгострокову політику стійкого розвитку. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані як до поточної економічної ситуації, так і до змін у зовнішньому середовищі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Удосконалення управління оборотними активами підприємства» проведено комплексне дослідження теоретичних засад, практичного стану та перспектив підвищення ефективності управління оборотними активами на прикладі ТОВ «Орієнтир-Буделемент». Метою роботи було обґрунтування та розробка напрямів удосконалення політики управління оборотними активами як інструменту забезпечення фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

Стратегічна стабілізація та сталий розвиток промислових підприємств мають стати пріоритетним напрямом діяльності країни та регіону. Для досягнення цієї мети необхідно своєчасно реагувати на проблеми, що виникли, і ті, що можуть виникнути. Саме тому пошук інструментів оптимізації структури та підвищення ефективності використання оборотних активів є надзвичайно важливим науковим і практичним завданням сучасного менеджменту.

Виходячи з порівняльної характеристики визначень оборотних активів, в роботі сформульовано узагальнене визначення оборотних активів як сукупності грошових і матеріальних ресурсів, які беруть участь у виробничо-комерційному циклі підприємства, обертаються протягом одного операційного циклу, забезпечуючи підтримку операційної діяльності, ліквідності та фінансової стійкості.

Представлені ключові цілі, завдання та принципи управління оборотними активами охоплюють оптимізацію обсягів, забезпечення платоспроможності, мінімізацію витрат і підтримку безперервності виробництва.

В роботі розглянуто три базові моделі управління оборотним капіталом - консервативну, компромісну та агресивну. Показано, що вибір моделі повинен залежати від ризик-профілю підприємства, доступу до капіталу та стану зовнішнього середовища. В умовах кризи доцільним є перехід до більш

консервативної або адаптивної моделі, що узгоджується з принципами антикризового менеджменту.

На основі порівняльного аналізу вітчизняних і зарубіжних підходів до оцінювання ефективності оборотного капіталу встановлено, що західна практика орієнтована на інтеграцію фінансових і логістичних показників (CCC, DSO, DPO, DIO), а українська - на облік та звітність. Поєднання цих підходів забезпечує комплексний та стратегічно орієнтований підхід до управління обіговими активами.

Загалом, результати теоретичного аналізу підтверджують доцільність упровадження сучасних методик оцінювання та адаптивних моделей управління оборотними активами для підвищення ефективності їх використання.

У результаті проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент» за 2022–2024 роки встановлено, що підприємство демонструє ознаки стабільного розвитку, інвестиційної активності та послідовного нарощування виробничого потенціалу. При цьому ефективність управління оборотними активами залишається одним із ключових факторів забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Загальний фінансовий стан підприємства є задовільним: чистий прибуток у 2024 році зріс майже вдвічі порівняно з 2022 роком, рентабельність власного капіталу та активів загалом підвищилася. Водночас спостерігається тенденція до зменшення рентабельності ресурсів, що свідчить про потребу в оптимізації структури активів, зокрема оборотних.

Структура оборотних активів ТОВ «Орієнтир-Буделемент», характеризується збільшенням середніх залишків, зростанням дебіторської заборгованості та поступовим зниженням частки запасів у складі обігових коштів. Це вказує на потребу в посиленні контролю за станом дебіторської заборгованості та оптимізації політики з управління залишками матеріалів і готової продукції.

Результати аналізу особливостей діяльності ТОВ «Орієнтир-Буделемент», модель взаємного впливу результатів діяльності підприємства та рівня оборотного капіталу, дали змогу дійти висновку відносно недосконалості політики управління оборотними активами, що проводиться, її невідповідності сучасним умовам господарювання.

У результаті теоретичних та аналітичних досліджень в роботі було сформовано систему практичних рекомендацій щодо удосконалення управління оборотними активами ТОВ «Орієнтир-Буделемент», спрямовану на підвищення ефективності їх використання, скорочення фінансового циклу та забезпечення стійкої ліквідності підприємства.

1. Представлено обґрунтування напрямів оптимізації обсягів і структури оборотних активів, зокрема запропоновано:

- зменшити надлишкові залишки матеріальних запасів шляхом впровадження ABC-аналізу, використання системи Just-in-Time (JIT) та прогнозування попиту;

- скоротити обсяги дебіторської заборгованості завдяки впровадженню факторингових операцій, посиленню контролю за термінами розрахунків;

- оптимізувати залишки грошових коштів на поточних рахунках, встановивши цільові резерви ліквідності.

2. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення механізмів управління оборотними активами, серед яких:

- впровадження окремих політик управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами;

- автоматизація процесів планування, обліку та контролю за допомогою ERP-систем та бізнес-аналітики (Power BI, Tableau);

- регулярне застосування KPI для моніторингу ефективності оборотного капіталу (оборотність, термін одного обороту, прибутковість обігових коштів тощо);

- впровадження внутрішнього аудиту оборотних активів і фінансового прогнозування на основі динамічних моделей.

3. На основі моделювання здійснено оцінку впливу запропонованих заходів на фінансово-економічні показники підприємства. Прогнозні розрахунки показали:

- зростання коефіцієнта оборотності обігових активів до 3,25 об/рік (проти 2,84 у 2024 році);
- скорочення періоду одного обороту на 16 днів;
- підвищення рентабельності обігових активів на 15,7 %;
- зниження частки дебіторської заборгованості у виручці з 13,1 % до 10,0 %;
- зростання чистого прибутку на понад 12 %.

4. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству забезпечити:

- стабільну фінансову рівновагу та гнучкість у прийнятті рішень;
- оптимальне завантаження ресурсів, мінімізацію витрат на обслуговування обігових коштів;
- підвищення прибутковості та конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів.

Положення, що виносяться на захист:

1. Обґрунтовано актуальність управління оборотними активами як ключового чинника стабільності підприємства в умовах економічної нестабільності.

2. Узагальнено теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання обігових коштів.

3. Обґрунтовано доцільність застосування збалансованої моделі управління оборотними активами для підприємств середнього виробничого типу.

4. Проведено комплексний аналіз динаміки, структури та оборотності оборотних активів підприємства.

5. Виявлено негативну тенденцію щодо ефективності використання оборотних активів ТОВ «Орієнтир-Буделемент» у 2022–2024 рр., що

обумовлена зниженням оборотності та ліквідності.

6. Розроблено комплекс заходів з оптимізації дебіторської політики, прискорення обігу запасів та реструктуризації фінансових джерел, що забезпечують оборотні активи.

7. Визначено, що впровадження запропонованих заходів забезпечить зростання прибутковості підприємства, покращення фінансової стійкості та посилення конкурентних переваг.

Отже, впровадження системного підходу до управління оборотними активами дозволить підприємству не лише вирішити поточні фінансові завдання, але й сформулювати довгострокову політику стійкого розвитку. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані як до поточної економічної ситуації, так і до змін у зовнішньому середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Управління оборотними активами підприємства : навч. посіб. / І. О. Бланк. – Київ : Ніка-Центр, 2020. – 384 с.
2. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. / С. В. Мочерний. – Київ : Академія, 2021. – Т. 2. – 376 с.
3. Герасименко А. М. Фінансовий менеджмент : підручник / А. М. Герасименко. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 512 с.
4. Брігхем Ю.Ф., Ерхардт М.С. Фінансовий менеджмент : теорія і практика. – К. : Основи, 2021. – 1048 с.
5. Ван Хорн Дж. Основи фінансового менеджменту. – Київ : Юрайт, 2022. – 790 с.
6. Корчевський В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Корчевський. – Львів : ЛНУ, 2021. – 328 с.
7. Дичківська І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. М. Дичківська. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. – 336 с.
8. Савлук М. І., Мороз А. М., Лаврушин О. І. Фінанси підприємств : підручник. – Київ : КНЕУ, 2020. – 552 с.
9. Воронкова А. Економічна сутність та значення оборотного капіталу // Економіка та держава. – 2022. – №3. – С. 35–38.
10. Назаренко І. Сучасні тенденції у структурі обігових активів українських підприємств // Бізнес Інформ. – 2023. – №5. – С. 67–71.
11. Хоменко М. В. Оцінка ефективності використання оборотних активів підприємства // Економічний вісник Донбасу. – 2021. – №4. – С. 114–118.
12. Кривенко О. Оптимізація структури обігових коштів промислових підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – №40. – С. 49–54.
13. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. № 87. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0394-99>

14. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

16. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

17. Методичні рекомендації щодо складання фінансової звітності : Наказ Мінфіну України від 28.02.2014 № 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0431-14>

18. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». – Відомості Верховної Ради України. – 1999. – №40. – Ст. 365.

19. Національний класифікатор України. Класифікація фінансової звітності (КФЗ). – ДК 009:2010.

20. Державна служба статистики України. Основні показники діяльності підприємств України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

21. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/>

22. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>

23. Аналітичний звіт Мінекономіки України: «Стан фінансів підприємств в умовах війни». – Київ, 2023. – 38 с.

24. Звіт Держстату України: Фінансові результати великих та середніх підприємств за 2024 р. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

25. Державна податкова служба України. Дані про податкову звітність підприємств. URL: <https://tax.gov.ua/>

26. Річні звіти ТОВ «Орієнтир-Буделемент» URL: <https://stonelight.ua>

27. UkraineInvest. Будівельні матеріали: аналітична записка. – Київ, 2024. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua>



28. Звіт KSE Institute: «Будівельна галузь в умовах війни: трансформація ринку матеріалів», 2024. – 48 с.
29. CEMARK Україна: фінансовий звіт за 2022–2023 рр. URL: <https://cemark.com.ua>
30. ПрАТ «Івано-Франківськцемент»: офіційний сайт. URL: <https://ifcem.if.ua>
31. Звіт Prozorro про державні закупівлі будівельних матеріалів, 2023–2024 рр. URL: <https://prozorro.gov.ua>
32. Шевченко М. А. Управління ліквідністю та обіговими активами підприємств в кризових умовах // Економіка і прогнозування. – 2022. – №1. – С. 112–117.
33. Кузьменко О. В. Аналіз фінансових циклів підприємства в умовах ризику // Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. – 2023. – Вип. 52. – С. 44–48.
34. Буряк О. І. Автоматизація управління обіговими коштами підприємства // Економічний простір. – 2021. – №172. – С. 23–28.
35. Дороніна М. С. Сучасні інструменти управління дебіторською заборгованістю підприємства // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2022. – №1(33). – С. 91–95.
36. Проєкт Плану відновлення України (2023–2027 рр.). URL: <https://recovery.gov.ua>
37. CIMA. Working Capital Management: A Guide to Best Practices. – Chartered Institute of Management Accountants, 2020. – 44 p.
38. Deloitte Ukraine. Огляд змін у звітності компаній у 2023 році. URL: <https://www2.deloitte.com/ua>
39. PwC Ukraine. Актуальні виклики фінансового планування: аналітика 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua>
40. EY Україна. Аналітичний огляд управління ризиками в ланцюгах поставок – 2023. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua)
41. Академія фінансового управління. Методичні рекомендації щодо

оптимізації оборотного капіталу підприємств. – Київ, 2021. – 72 с.

42. OECD. Financial Management Practices in the Business Sector. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 92 p.

43. IFRS Foundation. Financial Ratios in Practice: Guidance for Analysts. – London, 2022. – 78 p.

44. PwC Ukraine. Ефективне управління обіговими коштами в умовах кризи. – Аналітичний звіт. – Київ, 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua>