

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

МЕЛЬНИК ЛІЛІЯ ЄВГЕНІЇВНА

**УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТА
КОРОТКОСТРОКОВИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Мельник Лілії Євгеніївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства

Керівник роботи (проєкту) Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент.

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

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями на підприємстві. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: узагальнити та систематизувати теоретичні основи управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями; проаналізувати сучасні методи та моделі управління окремими елементами оборотних активів та короткостроковими зобов'язаннями; оцінити ефективність управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями на підприємстві за допомогою системи ключових показників; розробити практичні рекомендації та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Мельник Л. Є. Управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства. Досліджено сутність, класифікацію та функції оборотних активів, а також сутність, види та роль короткострокових зобов'язань у фінансовій діяльності підприємства. Удосконалено підходи до управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами, а також обґрунтовано важливість синергії в управлінні дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Важливим аспектом роботи є узагальнення та систематизація теоретичних основ управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, а також аналіз сучасних методів та моделей управління їх окремими елементами. Особлива увага приділяється впливу різних підходів до формування оборотних активів (консервативного, помірною, агресивного) на ризику та прибутковість підприємства.

Практична частина дослідження ґрунтується на дослідженні діяльності підприємства, щодо якого було проведено оцінку ефективності управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями за допомогою системи ключових показників. У ході цієї оцінки були ідентифіковані проблеми та обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління.

На основі виявлених проблем та проведеного аналізу автором розроблено низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства. Дані рекомендації включають стратегії оптимізації структури

оборотного капіталу та управління поточними зобов'язаннями з метою покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Результати дослідження можуть бути застосовані на практиці керівниками підприємств, аналітиками, економістами та управлінським персоналом. Запропоновані підходи та рекомендації сприятимуть оптимізації систем оцінювання та регулювання оборотних активів і короткострокових зобов'язань, дозволять підвищити економічну ефективність та забезпечити більшу фінансову стабільність господарської діяльності.

Ключові слова: оборотні активи, короткострокові зобов'язання, управління, фінансовий менеджмент, ліквідність, платоспроможність, запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, кредиторська заборгованість.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТА КОРОТКОСТРОКОВИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Поняття, класифікація та структура оборотних активів підприємства.....	8
1.2. Сутність та види короткострокових зобов'язань підприємства.....	12
1.3. Методи управління оборотними активами й короткостроковими зобов'язаннями.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз динаміки основних показників діяльності.....	23
2.2. Аналіз структури та ефективності використання оборотних активів та короткострокових зобов'язань.....	33
2.3. Оцінка стану та удосконалення системи управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями є одним з фундаментальних аспектів фінансового менеджменту, що визначає здатність будь-якого підприємства до безперервної операційної діяльності, фінансової стійкості та платоспроможності. Збалансований підхід до управління оборотним капіталом є критично важливим для забезпечення сталості та розвитку бізнесу. Науковці, які розглядали це питання: Білик М.Д. [2], Янковська В.В. [30], Рубаха М.В. [21], тощо.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями на підприємстві. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- узагальнити та систематизувати теоретичні основи управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями;
- проаналізувати сучасні методи та моделі управління окремими елементами оборотних активів та короткостроковими зобов'язаннями;
- оцінити ефективність управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями на ** *** ***** за допомогою системи ключових показників;
- розробити практичні рекомендації та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями для ** *** *****;
- здійснити порівняльний аналіз показників динаміки оборотного капіталу та зобов'язань із провідними підприємствами галузі;

- визначити основні ризики, пов'язані з управлінням оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, та запропонувати шляхи їх мінімізації.

Об'єкт дослідження – процес управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні механізми управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями на підприємстві.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували: фінансова звітність ** *** *****, аналітичні огляди ринку торгового обладнання, статистичні дані, нормативно-правова база України, праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань фінансового менеджменту, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства в умовах сучасної економіки.

Практичне значення результатів полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості підприємства, що можуть бути використані у практичній діяльності підприємства для зміцнення його фінансових позицій та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Апробація результатів та публікації. Основні результати та висновки дослідження обговорено й схвалено, а також представлено у вигляді доповіді на XIX Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень», що відбулась 13–14 травня 2025 року у Волинському національному університеті імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна [15].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТА КОРОТКОСТРОКОВИМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, класифікація та структура оборотних активів підприємства

Оборотні активи є динамічною складовою майна підприємства, що постійно перебуває у русі та забезпечує безперервність його господарської діяльності. У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення цього поняття, кожен з яких акцентує на певних аспектах їхньої природи та функцій.

Наприклад, оборотні активи визначаються як ресурси, що забезпечують ефективне існування операційної, інноваційної та інвестиційної діяльності, процес якісних і кількісних змін, котрий повинен контролюватися та управлятися підприємством з метою підтримки глобальної конкурентоспроможності.

Інші визначення підкреслюють їхню роль як грошових коштів та їх еквівалентів, що не обмежені у використанні, а також інших активів, призначених для реалізації чи споживання протягом операційного циклу або протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Деякі дослідники розглядають оборотні активи як сукупність майнових цінностей, що обслуговують поточний господарський процес і цілком споживаються протягом одного операційного циклу.

Також їх характеризують як мобільні активи, які використовуються та реалізуються підприємством протягом року або операційного циклу [27].

Різноманіття цих визначень не є лише академічною дискусією, воно вказує на багатогранність поняття оборотних активів і підкреслює різні аспекти їхньої сутності, такі як мобільність, швидкість трансформації, та їхня роль у виробничому циклі.

Оборотні активи виконують дві основні функції у фінансовій діяльності підприємства:

- виробнича функція, що забезпечує безперервність виробничого процесу, дозволяючи матеріалам та сировині перетворюватися на готову продукцію та переносити свою вартість на новостворений продукт;
- розрахункова функція, яка приєє завершенню грошового циклу, трансформуючи оборотні активи з товарної форми назад у грошову, що забезпечує проведення розрахунків та отримання прибутку.

Класифікація оборотних активів є важливим інструментом для їхнього аналізу та ефективного управління. Вона може здійснюватися за різними критеріями, що дозволяє отримати комплексне уявлення про їхню структуру та особливості (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз визначень оборотних активів

Джерело	Визначення	Ключові характеристики
Янковська В.В.	Сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і цілком споживаються протягом одного операційного (виробничо-комерційного) циклу.	Фокус на обслуговуванні поточного господарського процесу та споживанні протягом одного циклу.
Білик М.Д.	Група мобільних активів із періодом використання до одного року, що безпосередньо обслуговують операційну діяльність підприємства.	Акцент на мобільності та короткому періоді використання, прямий зв'язок з операційною діяльністю.
Філімоненков О.С.	Сукупність матеріально-речовинних цінностей і грошових коштів, які беруть участь у створенні продукту, цілком споживаються у виробничому процесі і повністю переносять свою вартість на виробничий продукт.	Фокус на матеріально-речовій формі, участі у створенні продукту та перенесенні вартості.
Рубаха М.В.,	Грошові кошти або частина виробничих фондів, призначених для продажу або споживання протягом операційного циклу (12 місяців з дати балансу).	Узагальнене визначення, що поєднує грошовий та виробничий аспекти з часовим обмеженням.

Примітка: складено автором на основі джерел [30, 2, 25, 21].

Для глибшого розуміння сутності оборотних активів та ефективного управління ними необхідною є їхня чітка класифікація.

Нижче представлена таблиця 1.2., що систематизує оборотні активи за різними критеріями, відображаючи їхнє функціональне призначення, ліквідність та участь у операційному циклі підприємства [8].

Таблиця 1.2

Класифікація оборотних активів за різними критеріями

Критерій класифікації	Категорії/Види	Приклад
За участю в операційному процесі	1. Обслуговуючі виробничий цикл	Запаси сировини, незавершене виробництво
	2. Обслуговуючі фінансовий цикл	Дебіторська заборгованість, грошові кошти
За джерелами формування	1. Власні	Власний оборотний капітал
	2. Залучені	Короткострокові кредити, кредиторська заборгованість
	3. Валові	Всі оборотні активи
	4. Чисті	Власний оборотний капітал
За методом планування	1. Нормовані	Запаси, незавершене виробництво, готова продукція
	2. Ненормовані	Дебіторська заборгованість, грошові кошти
За складом	1. Запаси	Сировина, матеріали, готова продукція
	2. Біологічні активи	Рослини, тварини (для с/г підприємств)
	3. Дебіторська заборгованість	Заборгованість покупців за товари/послуги
	4. Фінансові інвестиції	Короткострокові цінні папери
	5. Грошові кошти	Готівка, кошти на рахунках
За рівнем ліквідності	1. Абсолютно ліквідні	Грошові кошти
	2. Високоліквідні	Короткострокові фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість
	3. Низьколіквідні	Запаси
	4. Неліквідні	Безнадійна дебіторська заборгованість
За місцем у відтворювальному процесі	1. У виробництві	Виробничі запаси, незавершене виробництво
	2. В обігу	Готова продукція, товари, грошові кошти
За рівнем мінливості розміру	1. Постійні	Незнижуваний мінімум запасів
	2. Змінні	Сезонні запаси, тимчасові надлишки
За формою функціонування	1. Матеріальні	Запаси сировини, готової продукції
	2. Фінансові	Грошові кошти, дебіторська заборгованість

Примітка: сформовано автором на основі джерела [26, с. 187].

Підходи до формування оборотних активів є фундаментальними стратегічними рішеннями, які приймає керівництво ** *** *****. Вони мають прямі наслідки для його ризику та прибутковості. Виділяють три основні підходи.

Консервативний підхід характеризується створенням значних додаткових резервів матеріалів та сировини для мінімізації ризиків, пов'язаних з непередбаченими обставинами, такими як перебої у поставках або коливання попиту. Для ** *** ***** може означати підтримку великих запасів металу, деревини, комплектуючих або готової продукції. Цей підхід забезпечує високу стабільність та безперебійність операцій, що особливо важливо для виконання великих замовлень або уникнення простоїв у виробництві меблів та торговельного обладнання. Однак, може призвести до неефективного використання активів через їхнє «заморожування». Як наслідок, зниження оборотності капіталу та прибутковості. Надмірні запаси призводять до збільшення витрат на зберігання, страхування та можливого старіння матеріалів або елементів декору, що може знизити конкурентоспроможність ** *** ***** через вищі витрати та меншу гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та нові дизайнерські рішення.

Помірний підхід у свою чергу передбачає, що наявні оборотні активи повністю покривають поточні потреби підприємства, а також формується оптимальний страховий резерв для покриття операційних збоїв. Діяльність підприємства ** *** ***** при цьому підході буде прагнути знайти баланс між рівнем ризику та ефективністю використання капіталу. Наприклад, підтримувати оптимальні запаси стандартних комплектуючих та сировини, а також мати певний резерв готової продукції для швидкого реагування на помірні коливання попиту. Даний запропонований підхід дозволяє ** *** ***** підтримувати відносну стабільність операцій, не перевантажуючи при цьому свій баланс надлишковими запасами. Такий підхід вважається найбільш раціональним для більшості підприємств, оскільки він забезпечує достатню

гнучкість для реагування на незначні відхилення без значного впливу на фінансові результати підприємства.

Агресивний підхід мінімізує страховий резерв оборотних активів, прагнучи до максимальної ефективності використання капіталу. Для підприємства це означало б мінімальні запаси сировини та готової продукції, що дозволило б значно оптимізувати витрати на зберігання та підвищити оборотність капіталу. Він може забезпечити найкращі результати з точки зору прибутковості та ефективності за умови нормального функціонування ринку та відсутності збоїв. Цей підхід ідеально підходить для підприємства, що працюють в умовах високої конкуренції та стабільного ринку, де швидка оборотність капіталу є ключовим фактором успіху. Однак, навіть незначні порушення в операційному циклі, такі як затримки поставок матеріалів або непередбачені зміни попиту на певні види торговельного обладнання, можуть різко скоротити обсяги виробництва та продажів, призводячи до значних фінансових втрат, оскільки відсутність резервів не дозволяє швидко адаптуватися до кризових ситуацій.

Вибір підходу для ** *** ***** має бути свідомим і відповідати загальній бізнес-стратегії підприємства, її толерантності до ризику та галузевим особливостям. У галузі виробництва меблів та торговельного обладнання з високою волатильністю попиту або нестабільними поставками сировини консервативний підхід може бути виправданим для забезпечення безперебійності. Натомість, у стабільній галузі з високою конкуренцією, де кожен відсоток прибутковості має значення, може бути обраний агресивний підхід для максимізації прибутку.

1.2. Сутність та види короткострокових зобов'язань підприємства

Короткострокові зобов'язання є невід'ємною частиною фінансової структури будь-якого підприємства, яка відображає його борги, саме підлягає

погашенню у короткостроковому періоді. Зазвичай протягом одного операційного циклу або дванадцяти місяців з дати балансу. Вони є ключовим інструментом для управління поточною ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Оскільки дозволяють покривати щоденні операційні потреби, фінансувати оборотні активи та згладжувати тимчасові розриви у грошових потоках.

Ефективне управління короткостроковими зобов'язаннями дозволяє підприємству підтримувати безперервність діяльності, уникати фінансових труднощів та оптимізувати вартість залучення капіталу. Недооцінка або неефективне управління цими зобов'язаннями може призвести до серйозних фінансових ризиків, включаючи втрату довіри кредиторів, підвищення вартості запозичень або навіть банкрутство.

Тому розуміння сутності, видів та методів управління короткостроковими зобов'язаннями є фундаментальним для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

Класифікація короткострокових зобов'язань дозволяє систематизувати їх за видами та джерелами виникнення, що є важливим для ефективного управління. Класифікацію короткострокових зобов'язань з їх характеристиками подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація короткострокових зобов'язань підприємства

Вид зобов'язання	Характеристика/Особливості
Короткострокові кредити банків	Термін повернення ще не настав. Включають звичайні кредити, овердрафт, кредитні лінії. Вимагають пакету документів, час на оформлення.
Короткострокові позикові засоби	Термін повернення ще не настав. Можуть бути від МФО (швидке он-лайн оформлення, мінімум документів, швидке надходження, але високі ставки).
Короткострокові кредити і позики, не погашені в зазначений термін	Прострочена заборгованість за короткостроковими зобов'язаннями.
Розрахунки з кредиторами (кредиторська заборгованість)	Виникає з операцій з постачальниками/підрядниками. Може розглядатися як безкоштовна позика.

Продовження таблиці 1.3

Комерційний кредит	Надається у вигляді відстрочки сплати за продані товари. Може бути забезпеченим (з заставою) або незабезпеченим (вищі відсотки).
Вексель	Цінний папір, що засвідчує зобов'язання сплатити суму у визначений строк. Форма комерційного кредиту.
Облігаційні позики	Цінний папір, що засвідчує внесення коштів та зобов'язання відшкодувати номінальну вартість з відсотком (існують і короткострокові випуски) [20].
Податки і збори	Обов'язкові платежі до бюджету.
Інші короткострокові фінансові зобов'язання	Включає інші поточні зобов'язання підприємства.

Примітка: сформовано автором на основі джерела [26].

Короткострокові зобов'язання відіграють критично важливу роль у підтримці операційної діяльності підприємства, забезпечуючи фінансову гнучкість та можливість реагувати на поточні потреби. Вони слугують мостом між надходженнями та витратами.

Дозволяючи підприємству покривати поточні операційні витрати, здійснювати закупівлі сировини та матеріалів, виплачувати заробітну плату та розраховуватися з постачальниками до того, як буде отримано дохід від реалізації продукції чи послуг.

Важливою характеристикою короткострокових зобов'язань є їхня оборотність. Чим швидше підприємство може погасити свої короткострокові борги, тим вищою є його ліквідність та фінансова стабільність [3]. Вони також виступають індикатором здатності підприємства ефективно управляти своїми грошовими потоками. Надмірне використання короткострокових зобов'язань, особливо дорогих, може призвести до фінансової нестабільності та залежності від зовнішніх джерел фінансування. З іншого боку, їх оптимальне використання дозволяє мінімізувати вартість капіталу та максимізувати рентабельність.

Ефективне управління короткостроковими зобов'язаннями є неперервним процесом, що вимагає ретельного планування та контролю. Воно включає:

- моніторинг грошових потоків. Регулярний аналіз надходжень та виплат допомагає прогнозувати потребу в короткостроковому фінансуванні та планувати його залучення;

- вибір оптимальних джерел фінансування. Оцінка вартості, термінів, вимог та ризиків кожного виду короткострокових зобов'язань для вибору найбільш вигідних варіантів;
- підтримка балансу між ліквідністю та прибутковістю. Забезпечення достатньої ліквідності для покриття поточних зобов'язань без надмірного «заморожування» коштів у надлишкових ліквідних активах, що знижує прибутковість;
- оптимізація структури зобов'язань. Перегляд та коригування співвідношення різних видів короткострокових зобов'язань з метою зниження загальної вартості залученого капіталу та мінімізації ризиків;
- розробка стратегій управління кредиторською заборгованістю. Ведення переговорів з постачальниками щодо умов оплати, використання можливостей отримання знижок за дострокову оплату та формування графіків платежів.

Комплексність короткострокового фінансування полягає в тому, що підприємство має доступ до широкого спектру короткострокових джерел, кожне з яких має свої особливості щодо вартості, терміну, вимог та ризиків.

Ефективне управління короткостроковими зобов'язаннями для підприємства ** *** ***** передбачає не просто своєчасне погашення боргів, а свідомий вибір та комбінування цих джерел для мінімізації загальної вартості фінансування та забезпечення необхідної фінансової гнучкості. Наприклад, овердрафт може бути дорожчим, але забезпечує швидку ліквідність для непередбачених потреб, тоді як комерційний кредит може бути дешевшим, але менш гнучким у використанні.

Для ** *** ***** це означає постійний аналіз потреб у фінансуванні, оцінку доступних варіантів та прийняття обґрунтованих рішень, що сприятимуть стабільному функціонуванню та подальшому розвитку підприємства.

Оборотні активи та короткострокові зобов'язання відіграють центральну роль у фінансовій діяльності підприємства, формуючи його оборотний капітал,

який часто називають «кровоносною системою» будь-якої організації. Їхня взаємодія є ключовою для забезпечення безперервності операційного циклу, підтримання платоспроможності та досягнення прибутковості [24].

Ключова роль оборотних активів полягає у забезпеченні безперервності операційного циклу підприємства, від закупівлі сировини до реалізації готової продукції та отримання грошових коштів.

Вони прямо впливають на загальну ефективність та ділову активність, виступаючи індикатором загального обороту бізнесу. Оптимальний обсяг та структура оборотних активів є запорукою платоспроможності, прибутковості та здатності підприємства функціонувати навіть у непередбачених ситуаціях.

Ключова роль короткострокових зобов'язань, у свою чергу, полягає у їхній функції як джерела фінансування поточної діяльності та поповнення оборотних коштів.

Вони дозволяють підприємству покривати тимчасове збільшення потреби у фінансових ресурсах, що є особливо важливим для згладжування сезонних коливань або непередбачених витрат. Ефективне управління короткостроковими зобов'язаннями прямо впливає на ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Взаємозв'язок та взаємозалежність оборотних активів і короткострокових зобов'язань є глибоким і багатогранним. Недостатність оборотних активів неминуче призводить до неплатоспроможності, тобто нездатності своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. З іншого боку, надлишок оборотних активів (наприклад, надмірні запаси або дебіторська заборгованість) призводить до «заморожування» коштів, зниження прибутковості та неефективного використання ресурсів. Це створює ситуацію, коли підприємство має активи, але не має достатньо ліквідних коштів для покриття своїх короткострокових боргів.

Наявність чистих оборотних активів, що розраховуються як різниця між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, є важливим показником. Для них щорічне зростання свідчить про те, що підприємство

здатне не тільки погашати поточні борги, але й має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестицій. Коефіцієнти ліквідності, такі як коефіцієнт поточної ліквідності, прямо порівнюють оборотні активи з короткостроковими зобов'язаннями, надаючи оцінку здатності підприємства погашати свої борги. Оптимальне співвідношення між цими двома категоріями забезпечує належний рівень ліквідності та фінансової стійкості [16, 14] .

Даний взаємозв'язок є динамічною рівновагою. Для підприємства **
*** ***** це означає, що управління не може бути зосереджене лише на одній стороні балансу.

Оптимізація вимагає постійного балансування між здатністю покривати короткострокові борги та ефективністю використання активів для отримання прибутку. Для прикладу, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, що підвищує ліквідність, може вимагати надання знижок, що, у свою чергу, знизить прибутковість.

Натомість, надмірне використання короткострокових зобов'язань, хоча й може забезпечити необхідне фінансування, але підвищує фінансові ризики, зокрема процентний ризик та ризик ліквідності, якщо джерела фінансування стають недоступними або дорогими.

Ми можемо впевнено заявити, що успішне функціонування підприємства залежить від інтегрованого та стратегічно виваженого управління обома категоріями

1.3. Методи управління оборотними активами й короткостроковими зобов'язаннями

Ефективне управління оборотними активами є запорукою фінансового здоров'я підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підтримувати ліквідність та підвищувати прибутковість.

Управління оборотними активами включає окремі напрямки, такі як управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Запаси є однією з найбільших складових оборотних активів для багатьох підприємств. Вони визначаються як активи, що утримуються для продажу, перебувають у процесі виробництва для продажу або у формі сировини та матеріалів для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.

Основні принципи управління запасами включають планування матеріального потоку як цілісного об'єкта, використання маркетингу для запобігання надмірних втрат, організацію матеріального потоку, політику комплексної економії матеріальних ресурсів та створення умов для ефективної роботи підрозділів. Завдання управління запасами охоплюють аналіз запасів у минулому періоді, розрахунок оптимальних розмірів, оптимізацію загальної суми та побудову ефективної системи контролю [17].

У сучасній практиці виділяють кілька підходів до управління запасами, кожен з яких має власну мету, методи та фокус про які написано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи та моделі управління запасами

Підходи	Основна мета	Ключові методи/системи
Операційний менеджмент	Безперервне забезпечення виробничих потреб за мінімальних витрат на управління запасами.	«Штовхаючі» системи (MRP, MRP I, MRP II, DRP, ERP, ERP II, LRP, CALS), «тягнучі» системи (KANBAN, ZIPS, MAN, DOPS, NOT, LP, OPT), формування оптимальних розмірів замовлень.
Логістичний менеджмент	Оптимальний та ефективний рух матеріального потоку вздовж логістичного ланцюга, мінімізація загальних логістичних витрат.	ABC- та XYZ-аналіз, системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення, з фіксованим періодом часу між замовленнями, «мінімум-максимум».
Фінансовий менеджмент	Оптимізація фінансових потоків, пов'язаних із запасами, мінімізація фінансових витрат та максимізація прибутку.	Модель EOQ (економічно оптимальний розмір замовлення), система «точно в строк» (Just-in-Time).
Ризик-менеджмент	Балансування фінансових ризиків, пов'язаних із запасами, з прибутком, що генерується ними.	Статистичні методи (стандартне відхилення), управлінські методи (фіксований розмір замовлення), спеціальні методи (експертні оцінки, дерево рішень).

Примітка: створено автором на основі джерела [4].

Багатовимірність управління запасами полягає в тому, що воно не обмежується лише виробничими чи логістичними аспектами. Існування чотирьох основних підходів, кожен з яких має власну мету та фокус, підкреслює, що для ** *** ***** не існує єдиного «правильного» методу управління запасами. Оптимальна стратегія вимагає інтеграції цих підходів, враховуючи компроміси між ними. Наприклад, мінімізація запасів за фінансовим підходом може збільшити ризик зупинки виробництва, що є неприйнятним з операційної точки зору. Необхідно знайти баланс, який відповідає специфіці бізнесу підприємства [5, 6].

Управління дебіторською заборгованістю починається не з її стягнення, а з формалізації кредитної політики підприємства. Означає, що обсяг та якість дебіторської заборгованості є прямим наслідком прийнятих рішень щодо умов продажу, надання знижок та оцінки платоспроможності покупців. Необґрунтоване надання комерційних кредитів не стимулює продажі, а призводить до дефіциту грошових коштів та зниження прибутку. Для підприємства ** *** ***** це означає, що для ефективного управління дебіторською заборгованістю необхідно переглянути та оптимізувати свою комерційну та кредитну політику, а не лише зосереджуватися на інкасації. Це вимагає тісної взаємодії між відділами продажів, фінансів та юридичним відділом.

Основні напрями управління дебіторською заборгованістю, що застосовуються після її аналізу, включають :

- визначення умов надання кредиту при продажі товару. Розробка гнучкої системи знижок за дострокову оплату та встановлення оптимальних термінів погашення;
- визначення гарантій за наданим кредитом. Встановлення вимог до забезпечення (застави, поруки);
- оцінка надійності покупця. Проведення аналізу платоспроможності та кредитної історії потенційних та існуючих клієнтів;

- визначення суми кредиту для кожного покупця. Залежить від рівня ризику, платоспроможності та кредитної історії дебіторів;
- визначення політики погашення дебіторської заборгованості. Включає використання факторингу.

Факторинг згадується як шлях управління дебіторською заборгованістю, що дозволяє рефінансувати прострочену заборгованість та звільнити оборотний капітал. Це прискорює надходження грошових коштів, покращуючи ліквідність [18]. Однак, факторинг є платною послугою, що зменшує прибуток. Використання факторингу для ** *** ***** є компромісом між негайною ліквідністю та зниженням прибутковості. Рішення про його застосування має ґрунтуватися на аналізі вартості факторингу проти вартості утримання дебіторської заборгованості або залучення інших джерел фінансування.

Управління грошовими коштами є критично важливим для підтримання ліквідності та платоспроможності підприємства. Воно базується на двох основних підходах до вивчення грошових потоків.

Статичний підхід, який передбачає аналіз збалансованості грошових коштів у певний момент часу, зазвичай на звітну дату. Об'єктом дослідження є статична сума грошових резервів підприємства, а результатом – оцінка його фінансового стану на цю дату. А також динамічний підхід, що зосереджений на аналізі руху та зміни грошових коштів за визначений період часу. Об'єктом є рух грошових коштів, а результатом – оцінка фінансового стану та виявлення причин, що його зумовлюють. Хоча статичний аналіз дає «знімок» фінансового стану, динамічний підхід дозволяє виявити причини, що зумовлюють фінансовий стан, а не лише констатувати його. Для ** *** ***** це означає, що для ефективного управління грошовими коштами недостатньо лише балансу, необхідно регулярно аналізувати звіт про рух грошових коштів, виявляти тенденції, прогнозувати майбутні потоки та вживати рішучих заходів для запобігання дефіциту чи надлишку, а не реагувати на них постфактум.

Ефективне управління короткостроковими зобов'язаннями є не менш важливим, ніж управління оборотними активами, оскільки воно безпосередньо впливає на ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість підприємства [19].

Ефективне управління кредиторською заборгованістю дозволяє підприємству залучати необхідні короткострокові позикові кошти на безоплатній основі для фінансування певних елементів поточних активів. Це означає, що кредиторська заборгованість є не просто пасивом, а потенційним джерелом безкоштовного фінансування. Стратегічне управління полягає в оптимізації термінів оплати, щоб максимізувати цей кредит від постачальників, не погіршуючи відносин [9]. Для ** *** ***** це вимагає активної взаємодії з постачальниками, можливо, ведення переговорів про подовження термінів оплати, якщо це не призводить до втрати знижок або погіршення умов поставок. Це також вимагає аналізу власних грошових потоків, щоб розуміти, наскільки довго можна утримувати заборгованість без ризику прострочення [10].

Синергія управління дебіторською та кредиторською заборгованістю є очевидною. Для нормально функціонуючого підприємства темпи росту кредиторської заборгованості мають бути близькими до темпів росту дебіторської. Більш того, коротший період дебіторської заборгованості при одночасно довшому періоді кредиторської заборгованості є більш вигідним для підприємства, оскільки вона фактично отримує безкоштовну позику.

Для ** *** ***** означає, що політика управління обома видами заборгованості не може бути розроблена ізольовано. Існує синергетичний ефект: прискорення інкасації дебіторської заборгованості та одночасне оптимізоване відстрочення платежів за кредиторською заборгованістю може значно покращити ліквідність та вивільнити оборотний капітал підприємства.

Ефективне управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями є ключовим для фінансового успіху ** *** ***** . Саме комплексний процес, що включає управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами, а також оптимізацію кредиторської

заборгованості. Управління запасами вимагає інтеграції операційного, логістичного, фінансового та ризик-менеджменту для досягнення балансу між безперервним забезпеченням виробництва, мінімізацією витрат та ризиків. Щодо дебіторської заборгованості, ефективне управління починається з ретельної кредитної політики, а не лише зі стягнення боргів, включаючи визначення умов кредитування, гарантій, оцінку надійності покупців та суми кредиту, а також використання факторингу як інструменту рефінансування.

Управління грошовими коштами потребує не лише статичного аналізу балансу, але й динамічного аналізу грошових потоків для прогнозування та запобігання дефіциту чи надлишку.

Отже, стратегічне управління кредиторською заборгованістю дозволяє використовувати її як джерело безкоштовного фінансування, оптимізуючи терміни оплати. Синергія між управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю є надзвичайно важливою. Саме прискорення надходження коштів від дебіторів та одночасне відстрочення платежів кредиторам значно покращує ліквідність та вивільняє оборотний капітал підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз динаміки основних показників діяльності

**** *** ******* – це історія української амбіції, яка вийшла за межі національного ринку й заявила про себе на глобальній ритейл-карті. Підприємство було засноване у 1990-х роках у Луцьку як виробник торгового обладнання для місцевих підприємців.

Проте з плином часу вона не просто зростала, а вона трансформувалась. Від невеликого виробництва до міжнародного холдингу з філіями у Польщі, Німеччині, Франції, Великій Британії, а також клієнтами по всьому світу, як від Європи до Близького Сходу та Азії.

Сьогодні **** *** ******* є не просто постачальник, а партнер для світових ритейл-брендів.

Місія звучить просто, але амбіційно. Тобто створювати інноваційні рішення для роздрібної торгівлі, які змінюють досвід споживача. У цьому твердженні сама суть усієї стратегії підприємства. Візія – «бути не лише виробником, а технологічним інтегратором для роздрібного бізнесу».

**** *** ******* активно впроваджує принципи Industry 4.0, цифровізує виробництво, розробляє smart-рішення такі як електронні цінники, інтерактивні полиці та автоматизовані логістичні системи. Корпоративна культура базується на поєднанні гнучкості української інженерної думки з європейськими підходами до менеджменту, відкритість до нових ідей, підтримка внутрішнього підприємництва, орієнтація на довгострокові партнерства [1, 21].

Те, що справді вирізняє **** *** ******* на ринку, здатність поєднати серійне виробництво з високим рівнем кастомізації. Підприємство не просто

«випускає стелажі», вона створює комплексні рішення під конкретного клієнта, враховуючи логіку простору, поведінку покупців та новітні технології. ** *** ***** – це вже не просто українське підприємство, а глобальний гравець з українською ДНК, яка є гнучкою, стійкою, інноваційною.

У світі, де бізнес має або адаптуватись, або зникнути, підприємство демонструє третій шлях трансформації. Це є її справжня цінність.

Продуктовий портфель ** *** ***** є не просто набір стелажів, візків чи холодильників, а цілісна концепція сучасного торгового простору, яка створена на перетині інженерії, дизайну й цифрових технологій. Саме підприємство починало з виготовлення стандартного торгового обладнання.

Сьогодні пропонує комплексні рішення для ритейлу будь-якого формату від супермаркетів до магазинів біля дому, від великих міжнародних мереж до невеликих локальних операторів.

У центрі виробничого напрямку залишаються класичні елементи, такі як торгові стелажі, касові модулі, холодильне обладнання, системи зберігання товару та логістичні візки. Проте з кожним роком ці продукти еволюціонують, набуваючи нових функцій.

** *** ***** не просто виготовляє обладнання, але й вона перетворює його на розумний інструмент для продажу, комунікації з клієнтом та ефективного управління ресурсами.

У портфелі підприємства є smart-рішення: інтерактивні полиці з підсвіткою та можливістю демонстрації цифрової реклами, електронні цінніки, що синхронізуються з ERP-системами в режимі реального часу, аналітичні модулі, які здатні відстежувати динаміку товарообігу на полицях [21].

Інноваційність підходів відображається і в гнучкості. У світі, де ритейл швидко змінює обличчя, де з'являються «рор-ур» магазини, темні склади, змішані онлайн-офлайн формати, а підприємство швидко адаптує своє обладнання під кожну нову потребу.

Виробничі лінії налаштовані на швидке переналаштування, а конструкторські бюро здатні створити унікальне рішення «з нуля» за лічені тижні.

Підприємство також активно реагує на виклики сталого розвитку. У конструкціях використовується перероблена сталь, енергоефективні компоненти та упаковка, що підлягає вторинній переробці.

Найголовніше, підприємство вміє «слухати» ринок. Її команди постійно комунікують з клієнтами, відвідують провідні галузеві виставки, досліджують поведінку споживачів у торгових залах.

Завдяки цьому підприємство швидко вловлює зміни трендів, від зростання попиту на безконтактні рішення до необхідності компактних мобільних модулів для малих магазинів.

Кожен новий продукт є відповіддю на реальний запит, підкріплений аналітикою та дослідженнями.

На підставі вище наведеної інформації, можемо розглянути фінансову діяльність. Фінансовий аналіз діяльності підприємства є ключовим інструментом для оцінки його ефективності, стабільності та перспектив подальшого розвитку.

У сучасних умовах високої конкуренції та економічної невизначеності здатність підприємства зберігати прибутковість, раціонально використовувати ресурси та адаптуватися до ринкових змін є вирішальним фактором її успіху.

Саме тому проведення ґрунтовного фінансового аналізу дозволяє виявити не лише поточний стан справ, а й закласти основу для стратегічного планування.

У межах аналізу буде розглянута динаміка основних фінансових індикаторів за 2022–2024 роки, включаючи доходи, прибутковість, рентабельність, продуктивність праці та ефективність використання ресурсів.

Дозволить оцінити загальний фінансовий стан підприємства, його адаптивність до ринкових змін і здатність до сталого розвитку в довгостроковій перспективі, що відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності

** *** ***** за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, млн. грн.	2 578,0	3 160,8	3 928,4	582,8	767, 6	1,22	1,24
Обсяг товарної продукції, млн. грн.	967,0	1153,3	1 609,6	186,3	456,3	1,19	1,39
Виручка від реалізації валової продукції, млн. грн.	3 916,2	4 077,9	5 795,9	161, 8	1 717,9	1,04	1,24
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	2 908,1	2 878	4 128,1	-30, 1	1 250,2	0,98	1,43
Валовий прибуток, млн. грн.	1 008,0	1 200,0	1 667,7	192	467,7	1,19	1,38
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	563,2	582,8	855,1	19,6	272,4	1,03	1,46
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 790	1 486	1 713	-304	227	0,83	1,15
Фонд оплати праці, млн. грн.	463,5	553,5	658,7	90,0	105,2	1,19	1,18
Фондовіддача, грн.	3,580	3,777	4,460	0,197	0,683	1,05	1,18
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	21 578	31 041	32 043	9462,5	1002,8	1,43	1,03
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	1 093,9	1 079,5	1 299,4	-14,3	219,9	0,98	1,20
Середньорічна вартість оборотних коштів, млн. грн.	488,1	456,2	582,0	-31,9	125,9	0,93	1,27
Продуктивність праці, млн. грн. на особу	540,22	776,13	939,65	235,91	163,52	1,43	1,21
Рентабельність власного капіталу, %	21,84	18,43	21,76	-3,41	3,33	0,84	1,18
Рентабельність основної діяльності, %	58,24	50,52	53,12	-7,72	2,6	0,86	1,05
Рентабельність підприємства, %	14,38	14,29	14,75	-0,09	0,46	0,99	1,03
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	1 544,6	1 360,0	1 766,6	-184,6	406,6	0,99	1,03
Кредиторська заборгованість, млн. грн.	1 175,9	986,5	1 333,5	-189,3	346,9	0,83	1,35

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства ** *** ***** за 2022–2024 роки свідчить про системне та динамічне зростання підприємства, яке відображає не лише кількісні зміни, а й якісні зрушення в управлінні, стратегії та внутрішній ефективності. Збільшення власного капіталу з 2,58 до 3,93 млрд. грн. протягом трьох років є одним із ключових свідчень фінансової стійкості підприємства.

Зростання на понад 52% свідчить про здатність ** *** ***** акумулювати ресурси для подальшого розвитку, зберігаючи високий рівень самофінансування. Паралельно з цим відбулося суттєве зростання чистого прибутку з 563,2 млн. грн. у 2022 році до 855,1 млн. грн. у 2024 році, що є показником ефективності операційної діяльності попри складну макроекономічну ситуацію.

Позитивну динаміку демонструють і виручка, і обсяг товарної продукції, зростання відповідно на 48% і 66% за аналізований період. При цьому собівартість продукції хоч і зросла, але залишається під контролем, що дозволяє підприємству утримувати валовий прибуток на стабільно високому рівні. У 2024 році він досяг майже 1,67 млрд. грн., що на 66% більше порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці значно зросла з 540,2 до 939,6 тис. грн. на одного працівника.

Середньомісячна заробітна плата зросла з 21,5 тис. грн. до понад 32 тис. грн., що, з одного боку, підкреслює посилення соціальної відповідальності бізнесу, а з іншого, стимулює зростання ефективності працівників. Інвестиційна активність підприємства також зберігає високу динаміку.

Незважаючи на лише помірне зростання вартості основних засобів на 18,8% за три роки, рівень фондівіддачі зростав щороку, що свідчить про раціональне використання активів та підвищення капіталовіддачі. Оборотні кошти зросли на 125,9 млн. грн. лише за один рік, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в попиті та забезпечувати безперебійне функціонування ланцюгів постачання [25].

Експортна орієнтація зберігається як один із ключових векторів діяльності. Водночас коливання дебіторської та кредиторської заборгованості відображають активну взаємодію підприємства з зовнішніми ринками та гнучку фінансову політику.

Зростання кредиторської заборгованості у 2024 році супроводжувалося збільшенням виручки, що є типовою ознакою розширення масштабів діяльності в експортному напрямі.

Рентабельність підприємства, попри певні коливання, залишається стабільною. Після невеликого зниження в 2023 році, основні показники прибутковості у 2024-му знову демонструють позитивну динаміку. Рентабельність власного капіталу відновилася до рівня 21,76%, яка свідчить про ефективну модель управління фінансами та прибутком.

Аналіз показників дає підстави стверджувати, що ** *** ***** не просто нарощує обсяги виробництва, а впроваджує нові управлінські підходи, орієнтовані на ефективність, інновації та масштабованість. Також можемо розглянути показники фінансових результатів у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ** *** *****

за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	3 916,2	4 078	5 795,9	161,8	1 717,9	1,04	1,42
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	2 908,1	2 878	4 128,1	-30,1	1 250 181	0,99	1,43
Валовий прибуток (збиток), млн. грн.	1 008,0	1 200,0	1 667,7	192	467,7	1,19	1,39
Інші операційні доходи, млн. грн.	431,2	131,6	112,3	-299,6	-19,3	0,31	0,85

Продовження таблиці 2.2

Адміністративні витрати, млн. грн.	217,7	343,8	320	126,0	-23,8	1,58	0,93
Витрати на збут, млн. грн.	191,5	224,7	325,4	33,2	100,8	1,17	1,45
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	852,4	680,2	995,7	-172,2	315,4	0,80	1,46
Інші фінансові доходи, тис. грн.	752	8 198	13 711	7 446	5 513	10,90	1,67
Інші доходи, тис. грн.	367	55 959	51 826	55 592	-4 133	152,4	0,93
Фінансовий результат до оподаткування млн. грн.	689,8	716,4	1 058,4	26,6	342,0	1,04	1,48
Податок на прибуток, млн. грн.	-126,7	-133,7	-203,3	-7,0	-69,6	1,06	1,52
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток, млн. грн.)	563,2	582,8	855,1	19,6	272,4	1,03	1,47

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Передусім, впадає в око чистий дохід від реалізації, який демонструє стабільне й значне зростання. Особливо вражаючим є стрибок у 2024 році, із 4 078 млн. грн. до 5 795,9 млн. грн., що свідчить про успішне масштабування бізнесу, розширення ринків або значне збільшення обсягів продажів. Цей показник є наріжним каменем фінансового успіху, оскільки відображає основну комерційну діяльність підприємства.

Паралельно зростає й собівартість реалізованої продукції, проте її динаміка дещо відстає від темпів зростання доходу, що є позитивним сигналом. Так, у 2023 році спостерігається навіть незначне відносне зменшення собівартості, що вказує на ефективність контролю над витратами. У 2024 році зростання собівартості на 43% є природним наслідком значного збільшення обсягів виробництва та реалізації.

Завдяки випереджаючому зростанню доходу над собівартістю, валовий прибуток стабільно збільшується протягом усього періоду. Даний показник є яскравим підтвердженням ефективності цінової політики та управління виробничими витратами підприємства.

Проте, не всі показники демонструють таку ж лінійну позитивну динаміку. Варто звернути увагу на інші операційні доходи, які зазнали значного падіння у 2023 році й продовжили знижуватися у 2024 році. Це може свідчити про завершення якихось тимчасових проєктів, зменшення доходів від допоміжної діяльності або зміну структури операційних доходів. Для повної картини необхідно розуміти природу цих доходів.

Адміністративні витрати та витрати на збут демонструють певне коливання. Зростання адміністративних витрат у 2023 році може бути пов'язане з розширенням управлінського апарату або інвестиціями у внутрішні системи [11]. Проте їхнє зниження у 2024 році на 6,9% є позитивним знаком, що вказує на можливу оптимізацію або підвищення ефективності управлінських процесів. Зростання витрат на збут у 2024 році є очікуваним з огляду на загальне збільшення обсягів реалізації та може відображати посилення маркетингових зусиль.

Фінансовий результат від операційної діяльності мав певний спад у 2023 році, що було обумовлено значним падінням інших операційних доходів та зростанням операційних витрат. Однак, у 2024 році цей показник демонструє вражаюче відновлення, підкреслюючи базову стійкість та ефективність основної діяльності підприємства.

Особливий інтерес викликає стрімке зростання інших фінансових доходів та інших доходів, особливо у 2023 році. Збільшення інших фінансових доходів у 10,9 разів та інших доходів у 152,4 разів є феноменальним та може бути пов'язане з великими одноразовими операціями, значними курсовими різницями або успішними інвестиційними проєктами. Ця складова суттєво вплинула на загальний фінансовий результат й потребує ретельного аналізу для розуміння її сталості та повторюваності. Всі ці фактори у сукупності призвели до стабільного зростання фінансового результату до оподаткування та, як наслідок, чистого фінансового результату (прибутку). Підприємство демонструє послідовне збільшення прибутковості з 563,2 млн. грн. у 2022 році до 855,1 млн. грн. у 2024 році. Свідчить про загальну фінансову стійкість ** ***

***** та її здатність генерувати прибуток навіть за умов коливань у певних статтях доходів та витрат [2].

Загалом, фінансові результати ** *** ***** свідчать про успішне та динамічне підприємство, яке ефективно нарощує обсяги продажів та контролює основні витрати, що зображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ** *** *****

за 2022 –2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,94	2,38	2,67
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,04	2,63	2,30
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,69	1,24	0,89
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,59	0,75	0,74
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,70	0,43	0,51
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,20	0,33	0,29
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,30	0,34	0,36
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,93	0,96	1,23
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	3,58	3,78	4,46
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,52	1,29	1,48
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	13,4	13,8	15,0
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	21,84	18,43	21,76
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	14,38	14,29	14,75

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

** *** ***** демонструє в цілому позитивну динаміку фінансового стану протягом 2022-2024 років. Коефіцієнт покриття послідовно зростає з 1,94 у 2022 році до 2,67 у 2024 році, значно перевищуючи нормативне значення (>1).

Вказує на достатній рівень оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, забезпечуючи фінансову гнучкість підприємства. Подібну позитивну тенденцію демонструє і коефіцієнт швидкої ліквідності, який хоч і перевищує оптимальний діапазон 0,6-0,8, але показує, що підприємство має значний обсяг високоліквідних активів, здатних швидко покрити короткострокові зобов'язання. Може свідчити про наявність значних залишків коштів або короткострокових фінансових інвестицій. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також залишається на високому рівні, підтверджуючи здатність підприємства негайно погашати свої зобов'язання.

Щодо платоспроможності, ** *** ***** демонструє стабільну фінансову стійкість. Коефіцієнт платоспроможності значно перевищує нормативне значення 0,5 протягом усього періоду, сягаючи 0,74 у 2024 році, що підкреслює високу залежність підприємства від власного капіталу у фінансуванні активів. Коефіцієнт фінансування (боргового навантаження) залишається нижче одиниці, що вказує на домінуючу частку власного капіталу над позиковим, знижуючись до 0,43 у 2023 році та незначно зростаючи до 0,51 у 2024 році.

Аналіз ділової активності та рентабельності також підтверджує ефективність діяльності підприємства. Коефіцієнти оборотності активів та основних засобів послідовно зростають, досягаючи 1,23 та 4,46 відповідно у 2024 році. Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє невеликі коливання, але в цілому залишається на високому рівні, відображаючи ефективність використання власного капіталу для генерації продажів. Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнти рентабельності активів та продукції зростають, досягаючи 15,0% та 14,75% відповідно у 2024 році. Вказує на збільшення прибутковості кожного активу та кожної одиниці реалізованої продукції. Хоча коефіцієнт рентабельності власного капіталу дещо знизився у 2023 році, він відновився до 21,76% у 2024 році, що є високим показником та відображає ефективність використання власного капіталу для генерації прибутку для власників. В

цілому, ** *** ***** демонструє високий рівень фінансової стабільності, ефективного управління активами та здатність генерувати стабільні прибутки.

2.2. Аналіз структури та ефективності використання оборотних активів та короткострокових зобов'язань

Оборотні активи є ресурсами підприємства, які використовуються впродовж одного операційного циклу є грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість тощо.

Короткострокові зобов'язання – це борги, які підприємство повинна погасити протягом року перед постачальниками, податковими органами, банками.

Разом вони формують «щоденну фінансову гнучкість». Вони визначають, чи вистачить підприємству коштів для оплати рахунків, закупівлі сировини, виплати заробітної плати тощо.

Ефективне управління цими статтями є не просто облік, а стратегічне рішення, що дозволяє уникнути касових розривів, підтримувати стабільність операцій та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах.

Аналіз структури оборотних активів ** *** ***** за 2022-2024 роки дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами в короткостроковій перспективі [7].

Оборотні активи є основою для фінансової гнучкості підприємства, адже саме вони забезпечують обіговість капіталу, виконання поточних зобов'язань і безперервність виробничого циклу. До їх складу, як правило, входять грошові кошти, запаси та дебіторська заборгованість, три основні категорії, що визначають фінансову «температуру» підприємства.

Протягом аналізованого періоду обсяг оборотних активів змінився з 488,1 млн. грн. у 2022 році до 582,0 млн. грн. у 2024 році. Хоча зростання є помірним на +19%, важливо не лише скільки, а як саме розподілені ці ресурси. Якщо

грошові кошти становлять незначну частку, а певна частка сконцентрована в запасах або боргах клієнтів (дебіторській заборгованості). Підприємство може опинитися в ситуації дефіциту ліквідності, навіть маючи на балансі значні активи [28, 29].

З аналізу тенденцій видно, що структура оборотних активів схиляється до переважання «заморожених» ресурсів, як у запасах та дебіторській заборгованості, яка є характерним для виробничих підприємств. Особливо у періоди інтенсивного росту, коли обсяги реалізації зростають, а партнерам надаються відстрочки платежів.

Проте такий підхід потребує чіткої системи контролю. Запаси мають бути оптимізовані під обсяги замовлень, а дебіторська є ефективно адміністрованою з мінімальним рівнем прострочень.

Ключове питання, чи підтримується баланс між ліквідністю та операційною ефективністю. В ідеалі підприємство повинно мати достатній рівень грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань, не перевантажуючи при цьому запаси чи дебіторську заборгованість.

У випадку діяльності підприємства ** *** ***, судячи з загального зростання виручки та стабільності фінансових показників, можна зробити висновок, що баланс в основному зберігається. Проте підприємству варто звернути увагу на подальше оптимізацію структури оборотних активів, аби зменшити частку «заморожених» ресурсів та посилити гнучкість грошових потоків. Особливо в умовах зростаючої масштабності операцій та глобальних економічних коливань.

У період 2022-2024 років співвідношення між основними складовими короткострокових зобов'язань ** *** *** зазнало певної трансформації, що відображає як загальні зміни в моделі фінансування підприємства, так і адаптацію до динаміки ринку.

У структурі короткострокових зобов'язань найвагомішу частку традиційно займають розрахунки з постачальниками, які формуються у вигляді

кредиторської заборгованості. У 2022 році ця стаття була основною, проте не домінувала так суттєво, як у наступні роки.

Частка податкових зобов'язань та інших поточних розрахунків залишалася значущою, оскільки темпи зростання діяльності підприємства ще не вимагали суттєвого збільшення закупівельної активності чи розширення постачальницької бази.

У 2023 році спостерігалось загальне зниження обсягу короткострокових зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості, що може свідчити про оптимізацію внутрішніх процесів, зменшення запасів або посилення платіжної дисципліни.

У цей період співвідношення між постачальницькою заборгованістю та іншими зобов'язаннями було більш збалансованим, а сама структура зобов'язань є більш диверсифікованою.

Підприємство, намагалася знизити операційні ризики, підтримуючи фінансову стійкість та зменшуючи залежність від зовнішнього комерційного кредиту.

Однак у 2024 році ситуація змінюється кредиторська заборгованість, яка зростає більш ніж на 346 млн. грн. порівняно з попереднім роком. Це свідчить про зміну акцентів у фінансовій політиці підприємства: постачальники знову стають основним джерелом короткострокового фінансування.

Можливо така зміна пов'язана з активізацією виробничих процесів, збільшенням обсягів реалізації та розширенням географії закупівель, що потребує більших обсягів сировини й матеріалів. У результаті частка зобов'язань перед постачальниками значно зросла у загальній структурі короткострокової заборгованості, тоді як податкові та інші зобов'язання зберігають відносно стабільну динаміку.

Зміна співвідношення між цими складовими може нести як позитивні, так і ризиковані наслідки. З одного боку, зростання комерційної заборгованості дає змогу підприємству ефективніше використовувати оборотні кошти, відкладаючи виплати постачальникам та спрямовуючи ресурси на інші потреби.

Наприклад, інвестиції чи збільшення виробничої потужності. З іншого боку, така концентрація короткострокових зобов'язань у межах одного типу підвищує залежність від зовнішніх умов, від лояльності постачальників, стабільності умов контрактів та змін у ринку сировини.

Однак за три роки відбувається зміщення в бік більшої комерційної орієнтації зобов'язань, що свідчить про активне використання відстрочених платежів як елементу фінансової стратегії [12].

Проте для підтримання довгострокової стабільності підприємства доцільно зберігати баланс між складовими короткострокових зобов'язань, аби уникнути критичної залежності від окремих постачальників або коливань у діловому середовищі.

Для всебічного аналізу фінансового стану ** *** ***** критично важливо враховувати як специфічні галузеві особливості, так і макроекономічні умови, особливо ті, що були актуальними для України у період 2022-2024 років. Дані зовнішні фактори суттєво впливають на управлінські рішення підприємства щодо оборотного капіталу, його структури та формування короткострокових зобов'язань [13].

Галузеві бенчмарки є невід'ємною частиною оцінки ефективності. Просто аналізуючи абсолютні значення фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт поточної ліквідності або оборотність запасів, ми ризикуємо зробити некоректні висновки.

Кожна галузь має свої унікальні характеристики. Терміни дебіторської та кредиторської заборгованості можуть значно відрізнятися, відображаючи усталені ділові практики та умови розрахунків у конкретному секторі.

Порівняння показників ** *** ***** з галузевими середніми дає цінний контекст. Дозволяючи зрозуміти, наскільки ефективно підприємство функціонує у своїх ринкових реаліях, де приховані потенціали для покращення або ризику, які потребують уваги.

Період 2022-2024 років для України був надзвичайно складним через повномасштабну війну, що зумовило значні макроекономічні зрушення, які

безпосередньо вплинули на фінансові рішення ** *** *****. Висока інфляція у 2022 – 2023 роках (з певним уповільненням у 2024) призвела до зростання вартості запасів та потреби у більшому оборотному капіталі для їх поповнення.

Одночасно, підприємства могли прагнути накопичувати більші запаси, щоб уникнути подальшого зростання цін. Високі процентні ставки Національного банку України, спрямовані на стримування інфляції, робили банківські кредити дорогими [15].

Це могло спонукати підприємство до активнішого використання комерційного кредиту від постачальників, що пояснює значне зростання кредиторської заборгованості у 2024 році як вигіднішої альтернативи. Крім того, перебої в ланцюгах поставок, спричинені руйнуванням інфраструктури та логістичними труднощами.

Могли змушувати підприємство збільшувати страхові запаси, аби мінімізувати ризики перебоїв у виробництві, навіть за рахунок «заморожування» більшої частки оборотних активів.

Загальний геополітичний та безпековий ризик також впливав на ділову довіру та обережність у фінансових рішеннях. Можливо, спонукаючи до надання гнучкіших умов оплати клієнтам для збереження обсягів реалізації в умовах зниженої купівельної спроможності.

Таким чином, управлінські рішення ** *** ***** щодо оборотного капіталу в цей період є не просто фінансовими, а стратегічними відповідями на складне та динамічне зовнішнє середовище.

2.3. Оцінка стану та удосконалення системи управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства.

На підставі вищенаведеної інформації проведемо SWOT-аналіз. Таким чином, оцінимо слабкі та сильні сторони підприємства, які відображенні в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз для ** *** *****

Сильні сторони	Можливості
1. Ефективна система планування та контролю за обсягами оборотних активів, що дозволяє оптимізувати запаси та мінімізувати витрати на їх зберігання. 2. Налагоджені процеси управління дебіторською заборгованістю, що забезпечують її своєчасне стягнення та знижують ризик безнадійних боргів. 3. Гнучка система управління грошовими потоками, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати ліквідність підприємства. 4. Досвідчений фінансовий персонал, який володіє необхідними знаннями та навичками для ефективного управління оборотними активами та зобов'язаннями. 5. Впровадження сучасних інформаційних систем для обліку та аналізу фінансових даних.	1. Доступ до нових джерел фінансування (наприклад, пільгові кредити, гранти), що може покращити структуру короткострокових зобов'язань. 2. Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції/послуг, що дозволить ефективніше використовувати оборотні активи. 3. Розширення ринків збуту та клієнтської бази, що сприятиме прискоренню оборотності дебіторської заборгованості. 4. Можливість впровадження нових технологій та інновацій у виробничі процеси, що може зменшити потребу в певних видах оборотних активів (наприклад, сировині). 5. Стабілізація економічної ситуації в країні, що може зменшити ризики, які пов'язані з неплатоспроможністю.
Слабкі сторони	Загрози
1. Можлива недостатня диверсифікація джерел короткострокового фінансування, що підвищує залежність від обмеженої кількості кредиторів. 2. Потенційна проблема з високим рівнем запасів певних видів сировини чи готової продукції, що може призвести до їх знецінення або додаткових витрат на зберігання. 3. Обмежені можливості використання сучасних фінансових інструментів для хеджування ризиків, пов'язаних з коливанням курсу валют або процентних ставок. 4. Недостатній рівень автоматизації деяких процесів управління оборотними активами, що може призводити до помилок та затримок. 5. Відсутність чітко визначеної політики управління операційними ризиками, пов'язаними з ліквідністю та платоспроможністю.	1. Нестабільність економічного середовища (інфляція, коливання курсу валют), що може негативно вплинути на вартість оборотних активів та короткострокових зобов'язань. 2. Посилення конкуренції на ринку, що може призвести до зменшення обсягів продажів та ускладнити стягнення дебіторської заборгованості. 3. Зміни в законодавстві (наприклад, податкове законодавство), що можуть вплинути на фінансову діяльність підприємства. 4. Зростання процентних ставок за короткостроковими кредитами, що збільшить вартість залученого капіталу. 5. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері фінансового менеджменту, що може ускладнити вдосконалення системи управління.

Примітка. Сформовано автором на основі діяльності ** *** *****[15].

Проведення SWOT-аналізу дозволяє систематизувати ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на систему управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями ** *** *****. Формуючи комплексне бачення поточної ситуації та визначаючи стратегічні напрямки для удосконалення.

До сильних сторін підприємства належить помірне зростання обсягу оборотних активів у 2024 році. Свідчить про розширення масштабів діяльності та наявність ресурсів для операційної гнучкості. Активне використання комерційного кредиту, що відображається у значному зростанні кредиторської заборгованості, демонструє здатність підприємству залучати значні обсяги безвідсоткового фінансування від постачальників, яке є особливо вигідним в умовах високих процентних ставок. Загалом, діяльність підприємства ** *** ***** вдається зберігати баланс між ліквідністю та операційною ефективністю, про що свідчить зростання виручки та стабільність фінансових показників. Також характерна для виробничих підприємств структура оборотних активів із переважанням запасів та дебіторської заборгованості є об'єктивним відображенням специфіки її виробничого циклу [26]. Підприємство також демонструє адаптивність до динаміки ринку, яка свідчить про зміни у співвідношенні складових короткострокових зобов'язань.

Водночас, існують і значні слабкі сторони. Наростаюча «замороженість» оборотних активів, пов'язана зі значною та зростаючою часткою запасів та дебіторської заборгованості, створює ризик дефіциту ліквідності та блокує значний обсяг капіталу. Надмірна концентрація короткострокових зобов'язань у комерційному кредиті підвищує фінансову залежність від лояльності постачальників та стабільності умов контрактів, роблячи підприємство вразливим до змін їхньої політики. Також може призвести до втрати вигідних знижок за дострокову оплату. Потенційно неефективне управління запасами, які не є оптимізовані під обсяги замовлень та недостатньо ефективним адміністрування дебіторської заборгованості з мінімальним рівнем прострочень є іншими суттєвими слабкими місцями. Недостатня диверсифікація джерел

короткострокового фінансування також знижує загальну фінансову гнучкість підприємства.

Варто активно працювати над диверсифікацією своїх джерел короткострокового фінансування, щоб зменшити вразливість до змін умов з боку окремих постачальників або загальної ситуації на ринку сировини. Може включати розширення співпраці з банківськими установами шляхом відкриття кредитних ліній для забезпечення «подушки безпеки» та швидкого покриття тимчасових касових розривів. Також варто розглянути використання факторингу або форфейтингу, що дозволяє швидко конвертувати дебіторську заборгованість у готівку, покращуючи ліквідність за певну комісію, що особливо актуально, якщо підприємство надає значні відстрочки платежів клієнтам. Якщо масштаби підприємства дозволяють, можливим варіантом є навіть випуск короткострокових облігацій.

Необхідно детально аналізувати економічну доцільність використання знижок за дострокову оплату, адже часто відсоток знижки перевищує вартість залучення короткострокового банківського кредиту для цієї ж мети. Важливо також сегментувати постачальників за їхньою важливістю та обсягами закупівель для розробки індивідуальних, більш гнучких умов оплати, а також підтримувати відкриту комунікацію та своєчасно повідомляти про можливі затримки платежів. Синхронізація термінів оплати постачальникам з термінами отримання платежів від клієнтів дозволить мінімізувати потребу у зовнішньому фінансуванні. Застосування банківських гарантій та акредитивів може забезпечити зобов'язання перед постачальниками, підвищивши їхню довіру та потенційно дозволивши підприємству отримувати кращі умови оплати. Також регулярний моніторинг ринкових процентних ставок дозволить підприємству ** *** ***** оперативно реагувати на їхнє зниження, переглядаючи свою стратегію фінансування та замінюючи дорожчі джерела на більш вигідні банківські кредити. Для ** *** ***** надзвичайно важливо розробити комплексні рекомендації щодо оптимізації їхнього управління, що дозволить не лише знизити фінансові ризики, а й підвищити гнучкість та стійкість

підприємства до зовнішніх впливів, забезпечуючи стабільність її операційної діяльності, що зображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Напрями покращення системи управління оборотними активами та
короткостроковими зобов'язаннями ** *** *****

Напрямок рекомендацій	Деталізація рекомендацій	Очікуваний результат
Оптимізація запасів	Проведення ABC/XYZ-аналізу для визначення критичних запасів; впровадження системи автоматичного поповнення запасів.	Зменшення обсягу надлишкових запасів; вивільнення оборотних коштів; підвищення оборотності.
Управління дебіторською заборгованістю	Встановлення чітких кредитних лімітів; запровадження контролю платіжної дисципліни; використання факторингу.	Зниження ризику не платежів; прискорення обігу коштів; покращення ліквідності.
Планування грошових потоків	Розробка щомісячного бюджету грошових коштів; контроль фактичних надходжень і виплат.	Підвищення передбачуваності грошових потоків; зменшення касових розривів.
Керування короткостроковими зобов'язаннями	Створення графіку погашення заборгованостей; переговори щодо поліпшення умов з постачальниками.	Зменшення ризику прострочень; збереження ділової репутації; зміцнення відносин з контрагентами.
Автоматизація облікових процесів	Впровадження ERP-системи для моніторингу руху оборотних активів і зобов'язань.	Підвищення точності обліку; оперативне прийняття управлінських рішень.

Примітка: сформовано автором на основі джерела [14, 15].

Запропоновані напрями покращення системи управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями ** *** ***** є ключовими для забезпечення стійкого фінансового становища та конкурентоспроможності підприємства. Їх послідовна та системна реалізація дозволить не лише підвищити ефективність використання обігових коштів, а й значно знизити фінансові ризики, зміцнюючи платоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Оптимізація запасів, що включає впровадження ABC/XYZ-аналізу, дозволить ** *** ***** чітко ідентифікувати найбільш важливі та найменш

стабільні товарні позиції. Дасть змогу зосередити управлінські зусилля на критичних запасах, мінімізуючи витрати на зберігання та запобігаючи заморожуванню значних обсягів коштів у неліквідних активах.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю є невід'ємною частиною покращення фінансового стану. Встановлення чітких кредитних лімітів та посилення контролю за платіжною дисципліною контрагентів дозволить значно знизити ризик не платежів та мінімізувати втрати від безнадійної заборгованості.

Детальне планування грошових потоків через розробку щомісячного бюджету та жорсткий контроль над фактичними надходженнями та виплатами є фундаментом для передбачуваності та стабільності. Це дозволить ** *** ***** краще прогнозувати свою ліквідність, запобігати касовим розривам та своєчасно реагувати на потенційні фінансові труднощі.

У контексті керування короткостроковими зобов'язаннями, формування детального графіку погашення та активні переговори з постачальниками щодо поліпшення умов співпраці є вкрай важливими. Мінімізує не тільки ризики прострочень та пов'язаних з ними штрафних санкцій, але й сприятиме зміцненню ділової репутації підприємства, підвищуючи її привабливість для майбутніх партнерів.

Отже, комплексна реалізація вищезазначених рекомендацій дозволить підприємству ** *** ***** оптимізувати фінансові потоки, досягти більшої фінансової стабільності, забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами та державою, а також створити міцну основу для стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах нестабільного середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому економічному середовищі. Особливо актуальним для ** *** ***** є вдосконалення управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями як ключових елементів фінансової стійкості.

Зробили узагальнення теоретичних положень, де було встановлено, що оборотні активи є важливою складовою частиною активів підприємства, які забезпечують його поточну діяльність та безперервність виробничого процесу. Вони характеризуються високою ліквідністю, коротким циклом обігу та постійною трансформацією з однієї форми в іншу. Короткострокові зобов'язання є джерелом короткострокового фінансування. Ефективне управління дозволяє підприємству підтримувати належний рівень платоспроможності та уникати фінансових труднощів. Основними завданнями управління цими категоріями є забезпечення оптимального обсягу обігових коштів, прискорення їх обігу, уникнення надлишкового запасу та своєчасне виконання зобов'язань.

Також проаналізовано діяльність ** *** *****, що засвідчив наступне: підприємство має розвинену структуру оборотних активів, основну частку яких становлять запаси й дебіторська заборгованість. Динаміка показників свідчить про зростання загального обсягу оборотних активів, що є позитивним сигналом для виробничої діяльності. Однак, спостерігається трохи уповільнений обіг оборотних коштів, що може свідчити про нераціональне використання окремих їх складових.

Провели оцінку структури та ефективності використання короткострокових зобов'язань, яка показала, що підприємство здебільшого фінансує поточну діяльність за рахунок кредиторської заборгованості та

короткострокових позик. При цьому спостерігається певна нестабільність у термінах погашення зобов'язань, що може створювати загрозу виникнення прострочених платежів і впливати на ділову репутацію підприємства. Індекс покриття короткострокових зобов'язань поточними активами свідчить про достатній рівень ліквідності, але потенціал для підвищення ефективності управління цими зобов'язаннями залишається.

Ще були ідентифіковані основні проблеми та ризики, які пов'язані з управлінням обіговими коштами підприємства. Було виявлено недостатню оперативність управління дебіторською заборгованістю, яка призводить до її накопичення. Також зафіксовано перевищення оптимального рівня запасів, що спричиняє замороження коштів у неліквідних ресурсах. У сфері зобов'язань присутня відсутність ефективної системи контролю за термінами погашення боргів. Сукупність цих чинників створює фінансові ризики, які можуть негативно впливати на загальну фінансову стабільність та ефективність підприємства.

Варто здійснити оптимізацію структури оборотних активів, шляхом впровадження систематичного контролю за рівнем запасів. Доцільним є проведення ABC-аналізу для виявлення найбільш критичних товарних позицій, а також використання методів прогнозування попиту, що дозволить уникнути як надлишкових запасів, так і дефіциту. Важливим також є перегляд політики управління грошовими коштами з метою забезпечення необхідного рівня ліквідності без утворення надлишкових залишків на рахунках [6].

У контексті покращення платіжної дисципліни та управління дебіторською і кредиторською заборгованістю рекомендується впровадити систему моніторингу строків оплати рахунків клієнтів, а також встановити чіткі правила надання товарного кредиту. Застосування штрафних санкцій за порушення термінів оплати та заохочення для своєчасних платежів сприятиме підвищенню відповідальності контрагентів. Щодо кредиторської заборгованості, доцільно вести облік за строками погашення та вести

переговори з постачальниками щодо подовження термінів оплати у разі потреби.

Відповідно підприємству варто зосередити увагу на впровадженні ефективних методів контролю за короткостроковими зобов'язаннями. Передбачає формування графіків погашення боргів, автоматизоване нагадування про наближення термінів платежів, а також регулярний аналіз співвідношення короткострокових зобов'язань до поточних активів для оцінки фінансової стабільності. Своєчасне реагування на зміни в структурі зобов'язань дозволить уникнути прострочень та фінансових санкцій.

Крім того, варто відзначити важливість використання сучасних підходів до управління оборотним капіталом, таких як автоматизація обліку, впровадження ERP-систем та використання інструментів фінансового планування. Ці заходи дозволяють оперативно аналізувати фінансовий стан, приймати обґрунтовані управлінські рішення, а також скорочувати витрати часу та ресурсів на рутинні операції. Застосування цифрових технологій значно підвищить прозорість та ефективність усіх процесів, пов'язаних з рухом оборотних активів та зобов'язань [22, 23].

Впровадження комплексу запропонованих заходів щодо вдосконалення управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями на підприємстві ** *** ***** дозволить досягти суттєвого покращення фінансово-економічного стану підприємства. Одним із ключових очікуваних результатів є зростання ліквідності та підвищення оборотності активів. Завдяки оптимізації обсягів запасів, запровадженню методів планування потреб у ресурсах та контролю за обігом дебіторської заборгованості підприємство зможе скоротити строки обороту обігових коштів. Саме це дозволить вивільнити частину капіталу, яка на даний момент «заморожена» у вигляді товарно-матеріальних цінностей або прострочених боргів покупців й спрямувати її на фінансування поточних потреб чи інвестування у розвиток. Оновлена структура оборотних активів забезпечить кращу ліквідність, тобто здатність підприємства швидко

перетворювати активи на грошові кошти без значної втрати вартості, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища.

Крім того, одним з важливих ефектів буде зниження фінансових ризиків та підвищення загального рівня платоспроможності підприємства. Впровадження чіткої системи управління кредиторською заборгованістю, зокрема моніторингу термінів погашення короткострокових зобов'язань та ведення графіків платежів, дозволить уникати ситуацій із простроченням розрахунків, що в свою чергу зменшить ймовірність застосування штрафних санкцій та погіршення стосунків із постачальниками. Завдяки кращому управлінню дебіторською заборгованістю знизиться ризик виникнення безнадійних боргів, що позитивно позначиться на прибутковості підприємства. Налагодження системи фінансового планування дозволить прогнозувати грошові потоки, вчасно і точно реагувати на дефіцит або надлишок коштів та підтримувати оптимальний рівень платіжної спроможності.

У довгостроковій перспективі ці заходи сприятимуть посиленню фінансової стабільності та конкурентоспроможності ** *** ***** [7, 32]. Високий рівень ліквідності та ефективності використання ресурсів підвищує інвестиційну привабливість підприємства, дозволяє брати участь у більших проєктах, своєчасно впроваджувати інновації та модернізувати виробництво.

Отже, завдяки впровадженню цифрових інструментів управління, таких як ERP-системи, підприємство зможе підвищити точність і оперативність прийняття рішень, зменшити адміністративні витрати, уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність роботи фінансово-економічного підрозділу. Усе це дозволить зміцнити позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищити його гнучкість в умовах кризових явищ та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Береза Ю. О., Гнатківський Б. М., Вітковський Ю. П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 66–71. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/63720> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Білик М.Д., Білик Т.О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування: монографія. Київ: ТОВ «ПанТот». 2012. 215 с.
3. Домбровська С. О., Горбаченко М. Д. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 3-4. С. 28 – 34.
4. Журавльова І. Фінансовий менеджмент в сучасному вимірі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 188–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2023_4_18 (дата звернення: 20.05.2025).
5. Інформація про діяльність ** *** *****. URL:***** (дата звернення: 20.05.2025).
6. Козирєва О. В., Грузіна І. А., Бондаренко І. В. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 83–88.
7. Колядка М., Феєр О. Монетарна політика: огляд сучасного стану та перспективи розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 53–60. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.53.60> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Левицький В. В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та управління, кафедра менеджменту та адміністрування. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. 2022. 110 с.

9. Левицький В.В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36> (дата звернення: 20.05.2025).

10. Левицький В.В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129> (дата звернення: 20.05.2025).

11. Левицький В.В. Формування адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірнісних характеристик рух фінансових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-49> (дата звернення: 20.05.2025).

12. Левицький В.В. Формування комплексної системи забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання. Вісник Львівської комерційної академії. Серія «Економічна». Львів : Видавництво Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 45. С. 33 – 38.

13. Маринович О. О. Основні стратегії фінансування оборотних активів підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_49 (дата звернення: 20.05.2025).

14. Марценюк О. В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 81. С. 107–112. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18> (дата звернення: 20.05.2025).

15. Мельник Л. Є. Формування системи управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями підприємства. *Молода наука Волині : пріоритети та перспективи досліджень* : матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Луцьк, 13-14 травня 2025р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2025. С. 175 –178.

16. Офіційна сторінка ** *** ***** URL:
***** (дата звернення: 20.05.2025).
17. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2025).
18. Пешков А. М., Лега О. В. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 151–158. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-27> (дата звернення: 20.05.2025).
19. Пігош В. А., Товт В. С. Внутрішній аудит в системі державного фінансового контролю: огляд сучасного стану та перспективи розвитку. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення*. 2023. 396 с.
20. Побережець О. В. Ліквідність балансу підприємства та методика її визначення. *Прийзовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 223–230.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_2_42 (дата звернення: 20.05.2025).
21. Пунько Ю. М. Сутність та класифікація оборотних активів. Молодь–аграрній науці і виробництву. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*. 2022. С. 79 –80.
22. Рубаха М. В., Головнич О. Б. Ринок цінних паперів: сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: *Економіка і менеджмент*. 2015. № 13. С. 207 – 210.
23. Стендер С. В., Бойченко М. В., Дорош Р. І. Дослідження потенціалу цифрового фінансового простору для сталого розвитку економіки України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15014109> (дата звернення: 20.05.2025).
24. Стійкий розвиток ** *** ***** URL:***** (дата звернення: 20.05.2025).
25. Тютюнник Я. В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 157–162.

26. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: підруч. Київ : Алерта, 2009. С. 488 – 490.

27. Фінансова звітність ** *** ***** за 2022 – 2024 роки. URL: ***** (дата звернення: 20.05.2025).

28. Фурса Т.П. Концептуальні засади управління оборотними активами підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т.19. Вип. 1/2. С. 184 – 187

29. Хома І.Б., Панчак М.І. Шляхи вирішення проблем щодо ліквідності та платоспроможності малих вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 184. С.148 –152.

30. Цуркан І. М., Калюжна В. С. Математичні методи та моделі в управлінні оборотним капіталом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 25–29. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7599&i=3> (дата звернення: 20.05.2025).

31. Юрчишена Л. В. Макроекономічний аналіз фінансування оборотних активів промислових підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 337 – 346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_49 (дата звернення: 20.05.2025)

32. Янковська В. В. Економічна сутність оборотних активів підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. № 16.1.

ДОДАТКИ