

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки

(підпис)

Андрій
МУЗИЧЕНКО

(підпис)

Вікторія
БАЙДАЛА

" ____ " _____ 2025р.

" ____ " _____ 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**«Економічна ефективність використання оборотних
коштів підприємства»**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна ГУЦУЛ

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи
д.е.н., проф.

(підпис)

Вікторія БАЙДАЛА

Виконав

(підпис)

Максим ЗІНЧЕНКО

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., проф. _____ **Вікторія БАЙДАЛА**
" ____ " _____ 2024р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

Зінченку Максиму Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Економічна ефективність використання оборотних коштів підприємства»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від **16 жовтня 2024р. №1853 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: _____

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. _____
2. _____
3. _____

Перелік графічного матеріалу: _____

Дата видачі завдання " ____ " _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи	_____	Вікторія БАЙДАЛА
Завдання прийняв до виконання	_____	Максим ЗІНЧЕНКО

Реферат

Предметом дослідження економічні відносини, що виникають у процесі управління оборотними коштами підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування та використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення економічної ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Відповідно до поставленої мети магістерської роботи визначені та вирішені такі конкретні завдання:

- дослідити теоретичні основи формування та використання оборотних коштів підприємства;
- проаналізувати склад, структуру та ефективність використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- розробити напрями підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства.

Розглянуто теоретичні аспекти ефективного використання оборотних коштів.

Проведено аналіз та оцінку їхнього стану на ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Запропоновано напрями удосконалення управління оборотними коштами на підприємстві.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування та використання оборотних коштів підприємства. Проаналізовано їх сутність, класифікацію, роль у господарській діяльності та ключові показники ефективності, що застосовуються для оцінювання оборотності, ліквідності й рентабельності.

У другому розділі проведено детальний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Досліджено структуру оборотних активів, джерела

їх фінансування, ліквідність, платоспроможність та динаміку ключових показників за 2020–2024 роки.

У третьому розділі запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління оборотними коштами, обґрунтовано їх економічну доцільність та очікуваний ефект від впровадження.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, класифікація та роль оборотних коштів у діяльності підприємства	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання оборотних коштів підприємства	20
1.3. Сучасні підходи до управління оборотними коштами підприємства	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРотНИХ КОШТІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	38
2.2. Аналіз складу, структури та динаміки оборотних коштів підприємства.....	51
2.3. Оцінка показників ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	70
3.1. Оптимізація структури та обсягу оборотних коштів підприємства	70
3.2. Удосконалення управління окремими елементами оборотних коштів.....	79
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства	89
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації національної економіки, посилення конкурентної боротьби та обмеженості фінансових ресурсів особливої актуальності набуває проблема ефективного управління оборотними коштами підприємств. Оборотні кошти є найбільш мобільною частиною капіталу, що забезпечує безперервність виробничо-комерційного процесу та формує значну частину активів більшості підприємств [1, 18]

Роль оборотних коштів у діяльності підприємства важко переоцінити. Вони забезпечують фінансування поточної операційної діяльності, підтримують необхідний рівень ліквідності та платоспроможності, створюють умови для ритмічності виробничого процесу та своєчасного виконання зобов'язань перед контрагентами [11]. Від раціональності формування та ефективності використання оборотних коштів залежить фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність та перспективи розвитку [18].

Особливістю оборотних коштів є їх постійний рух та трансформація форм – з грошової у матеріальну, потім у виробничу, товарну і знову в грошову. Швидкість цього обігу та ефективність використання оборотних коштів на кожній стадії кругообігу визначають загальну ефективність діяльності підприємства [2]. Прискорення оборотності оборотних коштів дозволяє вивільняти фінансові ресурси для інших потреб, зменшує потребу в позиковому капіталі, підвищує платоспроможність та рентабельність підприємства [21].

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю економічного середовища, кризовими явищами, викликаними військовою агресією російської федерації, проблема ефективного управління оборотними коштами набуває особливого значення [11]. Підприємства стикаються з численними викликами: обмеженістю доступу до кредитних ресурсів, високою вартістю позикового капіталу, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів, погіршенням платіжної дисципліни контрагентів [18].

Недостатність оборотних коштів призводить до низки негативних наслідків: порушення ритмічності виробничого процесу, зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, погіршення платоспроможності та ліквідності, втрати ринкових позицій, зростання кредиторської заборгованості та пені за несвоєчасне виконання зобов'язань [21]. З іншого боку, надлишок оборотних коштів також є негативним явищем, оскільки означає заморожування капіталу, зниження його прибутковості, виникнення додаткових витрат на утримання надлишкових запасів, зростання втрат від псування та морального старіння матеріальних цінностей [2].

Торговельні підприємства характеризуються специфічними особливостями формування та використання оборотних коштів. На відміну від виробничих підприємств, у структурі їх оборотних активів домінують товарні запаси та дебіторська заборгованість, що обумовлює необхідність застосування специфічних підходів до управління цими елементами [46]. Ефективність управління товарними запасами та дебіторською заборгованістю багато в чому визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та потреби споживачів [11].

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є одним із лідерів українського ринку роздрібною торгівлі будівельними матеріалами та товарами господарського призначення. Станом на 2024 рік компанія демонструє значні масштаби діяльності з річним доходом 77,4 млрд грн та активами 78,8 млрд грн. Проте аналіз фінансової звітності підприємства виявляє певні проблеми в управлінні оборотними коштами: уповільнення їх оборотності, збільшення періоду інкасації дебіторської заборгованості, зниження рентабельності оборотних активів, що негативно впливає на фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

В контексті сучасних викликів та тенденцій розвитку ринкового середовища, необхідність комплексного дослідження теоретичних та практичних аспектів управління оборотними коштами, розробки дієвих механізмів підвищення ефективності їх використання набуває особливої

актуальності. Це обумовлює вибір теми магістерської роботи та визначає її науково-практичне значення.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення економічної ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Завдання дослідження:

- 1) дослідити теоретичні основи формування та використання оборотних коштів підприємства;
- 2) проаналізувати склад, структуру та ефективність використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- 3) розробити напрями підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування та використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Предмет дослідження – економічні відносини, що виникають у процесі управління оборотними коштами підприємства.

Методи дослідження: монографічний (при вивченні наукових праць та літературних джерел), аналітичний (при оцінці складу та структури оборотних коштів), економіко-статистичний (при розрахунку показників ефективності), порівняльного аналізу (при зіставленні даних у динаміці), графічний (при наочному представленні результатів), абстрактно-логічний (при формулюванні висновків та пропозицій).

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, фінансова звітність ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2024 роки, дані Державної служби статистики України, інтернет-ресурси.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменувань). Основний зміст викладено на 95 сторінках, робота містить 18 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, класифікація та роль оборотних коштів у діяльності підприємства

Оборотні кошти є однією з найважливіших економічних категорій, яка відіграє визначальну роль у забезпеченні безперервності виробничо-комерційного процесу підприємства та формуванні його фінансових результатів. Наукове обґрунтування економічної сутності оборотних коштів має принципове значення для розуміння їх ролі в системі господарювання, розробки ефективних методів управління ними та оптимізації їх використання [1].

Дослідження економічної літератури свідчить про наявність різних підходів до трактування поняття «оборотні кошти», що зумовлено складністю та багатогранністю цієї економічної категорії. Різні автори акцентують увагу на різних аспектах сутності оборотних коштів: одні розглядають їх переважно з позицій вартісного руху капіталу, інші – з точки зору матеріально-речового наповнення, треті – в контексті функціонального призначення [18].

Класична економічна теорія розглядає оборотні кошти як частину капіталу підприємства, що авансується в оборотні активи і повертається в грошовій формі після завершення кожного операційного циклу. Такий підхід підкреслює інвестиційну природу оборотних коштів та їх зв'язок з процесом відтворення [11].

Бланк І.О., один із провідних вітчизняних фахівців у галузі фінансового менеджменту, визначає оборотні кошти як «кошти, інвестовані підприємством в оборотні активи, які характеризуються швидкою швидкістю обігу і повністю споживаються протягом одного виробничого циклу» [2, с. 234]. Така дефініція акцентує увагу на інвестиційному характері оборотних коштів та часовому

параметрі їх обігу, пов'язуючи тривалість перебування коштів в обороті з тривалістю операційного циклу підприємства.

Поддєрьогін А.М. трактує оборотні кошти як «грошові кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди та фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва та реалізації продукції» [18, с. 287]. Дане визначення підкреслює цільове призначення оборотних коштів – забезпечення безперервності господарського процесу, а також вказує на дві функціональні сфери їх використання: виробничу та обігову.

Філімоненков О.С. розглядає оборотні кошти як «сукупність грошових коштів, авансованих для створення і використання оборотних виробничих фондів і фондів обігу з метою забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції» [22, с. 156]. Автор також наголошує на авансовому характері оборотних коштів, що означає їх вкладення до початку отримання доходу від реалізації продукції.

Коробов М.Я. визначає оборотні кошти як «активи підприємства, які в результаті його господарської діяльності повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції протягом одного виробничого циклу або періоду, що не перевищує одного року» [11, с. 198]. Це визначення акцентує увагу на часовому критерії класифікації активів та повноті перенесення вартості на готовий продукт.

Терещенко О.О. трактує оборотні кошти як «кошти, які обслуговують процес господарської діяльності, беруть участь одночасно і в процесі виробництва, і в процесі реалізації продукції» [21, с. 312]. Такий підхід підкреслює процесний характер функціонування оборотних коштів.

Аналізуючи різні підходи до визначення економічної сутності оборотних коштів, можна виділити їх спільні ознаки, які характеризують специфіку цієї економічної категорії [1, 11, 18]:

По-перше, оборотні кошти мають авансовий характер. Це означає, що підприємство вкладає кошти в придбання матеріальних цінностей, оплату праці, інші витрати до того, як отримає дохід від реалізації продукції.

Авансування є необхідною умовою забезпечення безперервності виробничо-комерційного процесу [2].

По-друге, оборотні кошти характеризуються високою швидкістю обігу. На відміну від необоротних активів, які довгостроково використовуються у діяльності підприємства, оборотні кошти повністю споживаються протягом одного операційного циклу, що зазвичай не перевищує одного року [18].

По-третє, оборотні кошти постійно змінюють свою форму, переходячи з грошової у матеріальну, потім у виробничу, товарну і знову в грошову форму. Цей безперервний кругообіг є важливою характеристикою оборотних коштів, яка відрізняє їх від інших видів економічних ресурсів [11].

По-четверте, оборотні кошти повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції. Якщо необоротні активи переносять свою вартість частинами у вигляді амортизаційних відрахувань, то оборотні кошти споживаються повністю за один виробничий цикл [21].

По-п'яте, оборотні кошти після завершення кожного обороту повертаються у грошовій формі, що створює можливість для відновлення процесу виробництва та реалізації. Ця властивість забезпечує самовідтворення оборотних коштів [18].

По-шосте, оборотні кошти характеризуються високою ліквідністю, тобто здатністю швидко перетворюватись у грошові кошти без значних втрат вартості. Це робить їх важливим фактором забезпечення платоспроможності підприємства [2].

Узагальнюючи різні підходи та виділяючи спільні ознаки, можна сформулювати наступне визначення: **оборотні кошти – це грошові кошти, авансовані підприємством у формування оборотних активів для забезпечення безперервності виробничо-комерційного процесу, які повністю споживаються протягом одного операційного циклу, переносять свою вартість на готовий продукт та повертаються у грошовій формі після завершення кожного обороту, створюючи умови для відновлення процесу господарювання.**

Склад оборотних коштів підприємства характеризується значним різноманіттям елементів, що обумовлює необхідність їх класифікації за різними ознаками. Класифікація оборотних коштів дозволяє глибше зрозуміти їх економічну природу, особливості формування та використання, а також розробити ефективну систему управління ними [11].

За функціональним призначенням оборотні кошти поділяються на дві основні групи: **оборотні виробничі фонди** та **фонди обігу** [18].

Оборотні виробничі фонди – це частина оборотних коштів, яка функціонує у сфері виробництва, повністю споживається в кожному виробничому циклі та переносить свою вартість на вартість виготовленої продукції. До складу оборотних виробничих фондів належать [11]:

Виробничі запаси – сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети, які ще не вступили у виробничий процес, але придбані підприємством і знаходяться на складі. Виробничі запаси забезпечують безперервність виробничого процесу, створюють страховий резерв на випадок збоїв у постачанні [18].

Незавершене виробництво – предмети праці, які вже вступили у виробничий процес, але ще не перетворились на готову продукцію. Сюди відносяться деталі, вузли, напівфабрикати власного виробництва, продукція на стадії обробки. Величина незавершеного виробництва залежить від тривалості виробничого циклу та обсягу випуску продукції [11].

Напівфабрикати власного виробництва – продукти, які пройшли одну або кілька стадій обробки, але потребують подальшої переробки на даному підприємстві [21].

Витрати майбутніх періодів – витрати, здійснені в поточному періоді, але які відносяться до наступних періодів і будуть включені до собівартості продукції в майбутньому (наприклад, витрати на освоєння нової продукції, передплата періодичних видань, сплачені авансом орендні платежі) [18].

Фонди обігу – це частина оборотних коштів, яка функціонує у сфері обігу і забезпечує безперервність процесу реалізації продукції та отримання грошових коштів. До складу фондів обігу належать [11]:

Готова продукція на складі – продукція, виробництво якої повністю завершено, яка пройшла технічний контроль, укомплектована згідно з умовами договору і знаходиться на складі підприємства в очікуванні відвантаження покупцям [18].

Товари відвантажені – готова продукція, відвантажена покупцям, але ще не оплачена ними. Цей елемент характеризує тимчасове відволікання коштів з обігу до моменту надходження платежів [11].

Дебіторська заборгованість – заборгованість покупців та замовників за відвантажену їм продукцію, інших дебіторів за виконані роботи та надані послуги. Дебіторська заборгованість являє собою іммобілізацію оборотних коштів підприємства [21].

Грошові кошти – кошти на розрахунковому, валютному та інших рахунках у банках, а також готівка в касі підприємства. Грошові кошти є найбільш ліквідною частиною оборотних активів [18].

Короткострокові фінансові вкладення – інвестиції підприємства в цінні папери інших емітентів, надані іншим підприємствам позики на термін до одного року. Вони забезпечують збереження вартості тимчасово вільних грошових коштів [2].

Прочі оборотні активи – інші елементи оборотних коштів, які не увійшли до попередніх груп (наприклад, податок на додану вартість за придбаними цінностями) [11].

За джерелами формування оборотні кошти класифікуються на **власні, залучені та позичені** [18].

Власні оборотні кошти формуються за рахунок внутрішніх джерел підприємства і знаходяться в його постійному розпорядженні. До джерел формування власних оборотних коштів належать [11]:

- статутний капітал у частині, спрямованій на формування оборотних активів;
- прибуток підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- резервний капітал, створений відповідно до установчих документів;
- фонди спеціального призначення (фонд накопичення, фонд споживання тощо);
- цільове фінансування та цільові надходження;
- інші власні джерела (безоплатно отримані цінності, емісійний дохід).

Перевагами власних оборотних коштів є їх стабільність, відсутність необхідності сплати відсотків за користування, фінансова незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів, можливість вільного маневрування коштами [18]. Недоліками є обмеженість обсягу власних джерел, складність їх нарощування в короткостроковому періоді, висока альтернативна вартість [2].

Залучені оборотні кошти – це кошти, які тимчасово перебувають у розпорядженні підприємства, але належать іншим суб'єктам господарювання. До залучених джерел належать [11]:

- кредиторська заборгованість постачальникам за товари, роботи, послуги;
- заборгованість перед бюджетом з податків і зборів;
- заборгованість перед позабюджетними фондами;
- заборгованість перед персоналом з оплати праці;
- заборгованість учасникам (засновникам) за виплатами дивідендів;
- аванси отримані від покупців та замовників;
- інша кредиторська заборгованість.

Залучені кошти є безоплатним джерелом фінансування оборотних активів і дозволяють підприємству використовувати ресурси контрагентів до моменту

їх оплати [18]. Проте надмірна питома вага залучених коштів знижує фінансову стійкість підприємства, обмежує його фінансову незалежність і може створювати загрозу платоспроможності [11].

Позичені оборотні кошти – це кошти, отримані підприємством у тимчасове користування на умовах повернення, платності та строковості. До позичених джерел належать [18]:

- короткострокові банківські кредити;
- короткострокові позики від інших підприємств та організацій;
- комерційний кредит у формі векселів;
- факторингові операції;
- лізингові платежі.

Використання позичених джерел дозволяє оперативнo нарощувати обсяг оборотних коштів у періоди сезонних або циклічних зростань потреби в них, фінансувати розширення діяльності, покривати тимчасові розриви у надходженні та витрачанні коштів [2]. Однак позичені кошти збільшують фінансові витрати підприємства (відсотки за користування), підвищують фінансові ризики, обмежують свободу прийняття управлінських рішень [11].

За способом планування та нормування оборотні кошти поділяються на **нормовані** та **ненормовані** [18].

Нормовані оборотні кошти – це оборотні кошти, величина яких може бути науково обґрунтована і встановлена у вигляді нормативу на певний період часу. До нормованих оборотних коштів належать [11]:

- виробничі запаси (сировини, матеріалів, палива, тари, запасних частин);
- незавершене виробництво;
- напівфабрикати власного виробництва;
- витрати майбутніх періодів;
- готова продукція на складі підприємства.

Нормування цих елементів оборотних коштів здійснюється шляхом розрахунку економічно обґрунтованої потреби в них для забезпечення безперервності виробничо-комерційного процесу [18].

Ненормовані оборотні кошти – це оборотні кошти, для яких не встановлюються нормативи, оскільки їх величина визначається поточною господарською ситуацією і важко піддається плануванню. До ненормованих оборотних коштів належать [11]:

- товари відвантажені, але не оплачені покупцями;
- дебіторська заборгованість;
- грошові кошти на рахунках у банках і в касі підприємства;
- короткострокові фінансові вкладення.

Управління ненормованими оборотними коштами здійснюється не через встановлення нормативів, а шляхом оперативного контролю за їх станом та прийняття відповідних управлінських рішень [18].

За ступенем ліквідності оборотні кошти класифікуються на **високоліквідні, середньоліквідні, низьколіквідні та неліквідні** [2].

Високоліквідні оборотні кошти – це активи, які можуть бути швидко (протягом декількох днів) перетворені в грошові кошти без суттєвих втрат вартості. До них належать [11]:

- грошові кошти в національній та іноземній валюті;
- короткострокові фінансові вкладення в високоліквідні цінні папери;
- еквіваленти грошових коштів.

Середньоліквідні оборотні кошти – це активи, які можуть бути перетворені в грошові кошти протягом 1-3 місяців. До них належать [18]:

- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зі строком погашення до 3 місяців;
- готова продукція, що користується попитом на ринку;
- товари на складі з високою оборотністю.

Низьколіквідні оборотні кошти – це активи, перетворення яких у грошові кошти потребує більше часу (3-6 місяців) або може супроводжуватись втратами вартості. До них належать [11]:

- виробничі запаси специфічного призначення;
- незавершене виробництво;
- готова продукція з низькою оборотністю;
- дебіторська заборгованість зі строком погашення понад 3 місяці.

Неліквідні оборотні кошти – це активи, які практично не можуть бути реалізовані або їх реалізація можлива лише зі значними втратами вартості. До них належать [18]:

- прострочена дебіторська заборгованість, сумнівна до повернення;
- залежалі та неліквідні товарно-матеріальні запаси;
- морально застаріла готова продукція;
- бракована продукція.

За матеріально-речовим складом оборотні кошти класифікуються залежно від форми, в якій вони знаходяться на конкретний момент часу [11]:

- виробничі запаси (сировина, матеріали, паливо, тара тощо);
- незавершене виробництво та напівфабрикати;
- витрати майбутніх періодів;
- готова продукція та товари;
- дебіторська заборгованість;
- короткострокові фінансові вкладення;
- грошові кошти та їх еквіваленти;
- інші оборотні активи.

За ризиком вкладення оборотні кошти поділяються на [2]:

- 1) **Оборотні кошти з мінімальним ризиком вкладення** – це активи з найвищим ступенем надійності та найменшою ймовірністю втрат. До них належать грошові кошти,

короткострокові вкладення в державні цінні папери, депозити в надійних банках [11].

2) **Оборотні кошти з малим ризиком вкладення** – активи з низькою ймовірністю втрат, які включають дебіторську заборгованість надійних платників, високоліквідні товарно-матеріальні запаси [18].

3) **Оборотні кошти зі середнім ризиком вкладення** – активи з помірним рівнем ризику: дебіторська заборгованість із середнім рівнем кредитоспроможності дебіторів, товарно-матеріальні запаси із середньою швидкістю обороту [11].

4) **Оборотні кошти з високим ризиком вкладення** – активи зі значною ймовірністю втрат: сумнівна дебіторська заборгованість, низьколіквідні та залежалі запаси, морально застаріла продукція, вкладення в ризикові фінансові інструменти [2].

Оптимальна структура оборотних коштів за ступенем ризику повинна забезпечувати баланс між дохідністю та ризиком: надмірна частка високоризикових активів загрожує фінансовій стійкості підприємства, тоді як переважання низькоризикових активів може знижувати загальну рентабельність [18].

За характером фінансових джерел оборотні кошти класифікуються на [11]:

- оборотні кошти, сформовані за рахунок власного капіталу;
- оборотні кошти, сформовані за рахунок довгострокових зобов'язань;
- оборотні кошти, сформовані за рахунок поточних зобов'язань.

Склад оборотних коштів підприємства залежить від низки факторів [18]:

- галузевої приналежності підприємства;
- характеру та специфіки виробничо-комерційної діяльності;
- масштабів діяльності підприємства;

- технології виробництва та тривалості виробничого циклу;
- умов постачання та збуту продукції;
- системи організації розрахунків з контрагентами;
- сезонності виробництва та реалізації продукції.

Для торговельних підприємств, до яких належить ТОВ «ЕПЦЕНТР К», характерна специфічна структура оборотних коштів, що відрізняється від структури виробничих підприємств. У торговельних підприємств найбільшу питому вагу в складі оборотних активів займають товарні запаси та дебіторська заборгованість, тоді як виробничі запаси, незавершене виробництво практично відсутні [46].

Таким чином, оборотні кошти являють собою складну економічну категорію, яка відображає специфіку формування, використання та відтворення ресурсів підприємства в процесі його операційної діяльності. Розуміння економічної сутності, складу та класифікації оборотних коштів є необхідною теоретичною основою для розробки ефективної системи управління ними та підвищення ефективності їх використання.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання оборотних коштів підприємства

Формування оборотних коштів підприємства здійснюється за рахунок різноманітних джерел фінансування, раціональне поєднання яких визначає фінансову стійкість підприємства, його платоспроможність, ліквідність та загальну ефективність використання капіталу. Вибір джерел фінансування оборотних коштів є одним із ключових рішень фінансового менеджменту, оскільки від цього залежить вартість залучення ресурсів, фінансові ризики та можливості розвитку підприємства [18].

Власні джерела формування оборотних коштів займають особливе місце в системі фінансування підприємства, оскільки забезпечують його фінансову автономію та стабільність функціонування [11].

Статутний капітал є первинним джерелом формування оборотних коштів при створенні підприємства. Частина статутного капіталу, не спрямована на придбання необоротних активів, використовується для формування початкового обсягу оборотних коштів. Розмір цієї частини визначається установчими документами підприємства та бізнес-планом [18]. Перевагою статутного капіталу як джерела фінансування є його стабільність та безоплатність використання. Недоліком є складність і тривалість процедури його збільшення, що обмежує можливості оперативного нарощування оборотних коштів [2].

Прибуток підприємства є основним внутрішнім джерелом поповнення оборотних коштів у процесі господарської діяльності. Частина чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків, виплати дивідендів та формування резервних фондів, може бути спрямована на збільшення оборотних коштів [11]. Реінвестування прибутку в оборотні активи дозволяє підприємству розширювати масштаби діяльності, підвищувати фінансову незалежність, зміцнювати ринкові позиції [18]. Розмір прибутку, що може бути спрямований на поповнення оборотних коштів, залежить від загальної прибутковості підприємства, дивідендної політики, потреб у фінансуванні розвитку необоротних активів [21].

Резервний капітал формується відповідно до вимог законодавства або статуту підприємства за рахунок відрахувань від чистого прибутку. Резервний капітал призначений для покриття непередбачених втрат, збитків, виплати дивідендів за привілейованими акціями при нестачі прибутку, а також може використовуватися для поповнення оборотних коштів у кризових ситуаціях [18]. Розмір резервного капіталу для товариств з обмеженою відповідальністю має становити не менше 25% статутного капіталу [26].

Фонди спеціального призначення (фонд накопичення, фонд споживання, фонд соціального розвитку) створюються підприємством за рахунок чистого прибутку відповідно до установчих документів та рішень власників. Фонд

накопичення може використовуватися для фінансування капітальних вкладень, придбання обладнання, а також для поповнення оборотних коштів [11].

Амортизаційні відрахування, хоча безпосередньо призначені для відновлення необоротних активів, можуть тимчасово використовуватися як джерело формування оборотних коштів у період між нарахуванням амортизації та придбанням нових основних засобів [18].

Цільове фінансування та цільові надходження включають кошти, отримані від держави, міжнародних організацій, інших підприємств на фінансування конкретних цільових програм. Частина цих коштів може спрямовуватися на формування оборотних коштів, необхідних для реалізації відповідних програм [11].

Інші власні джерела включають емісійний дохід (різницю між ціною розміщення акцій та їх номінальною вартістю), безоплатно отримані цінності, кошти від реалізації вибулого майна тощо [2].

Перевагами власних джерел формування оборотних коштів є [18]:

- забезпечення фінансової незалежності та автономії підприємства;
- відсутність витрат на сплату відсотків за користування коштами;
- відсутність строкових зобов'язань щодо повернення коштів;
- свобода маневрування коштами без обмежень з боку кредиторів;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- зниження фінансових ризиків.

Недоліками власних джерел є [11]:

- обмеженість обсягу, особливо для малих та середніх підприємств;
- складність та тривалість процесу нарощування власних джерел;

- висока альтернативна вартість капіталу (власники очікують вищу віддачу від власного капіталу порівняно з позиковим);
- можливі обмеження щодо використання окремих видів власних коштів (наприклад, резервного капіталу).

Залучені джерела формування оборотних коштів являють собою кошти, які тимчасово перебувають у розпорядженні підприємства на безоплатній основі, але належать іншим суб'єктам господарювання [18].

Кредиторська заборгованість постачальникам виникає внаслідок розриву в часі між отриманням товарно-матеріальних цінностей (робіт, послуг) та їх оплатою. Цей розрив створює для підприємства можливість безоплатного використання коштів постачальників протягом періоду відстрочки платежу [11]. Величина кредиторської заборгованості постачальникам залежить від умов договорів (строків оплати, наданих знижок за дострокову оплату), обсягів закупівель, платіжної дисципліни підприємства [18]. Підприємство повинно прагнути до оптимізації кредиторської заборгованості: з одного боку, максимально використовувати можливості безоплатного фінансування, з іншого – не допускати прострочень, які можуть призвести до пені, погіршення ділової репутації, припинення співпраці з постачальниками [21].

Заборгованість перед бюджетом включає заборгованість з податку на прибуток, податку на додану вартість, акцизного збору, інших податків і зборів. Ця заборгованість виникає через те, що нарахування та сплата податків відбуваються в різні періоди часу відповідно до податкового законодавства [27]. Підприємство не може управляти розміром та строками цієї заборгованості, оскільки вони регулюються законодавством. Прострочення сплати податків призводить до нарахування пені та застосування штрафних санкцій [18].

Заборгованість перед позабюджетними фондами формується аналогічно заборгованості перед бюджетом і включає внески на соціальне страхування, медичне страхування, страхування на випадок безробіття [11].

Заборгованість перед персоналом з оплати праці виникає внаслідок розриву між нарахуванням заробітної плати (яке відбувається щоденно в міру виконання робіт) та її виплатою (яка здійснюється зазвичай двічі на місяць). Середня величина цієї заборгованості становить приблизно половину місячного фонду оплати праці [18]. Затримки виплати заробітної плати неприпустимі, оскільки призводять до соціальної напруги, зниження мотивації персоналу, юридичної відповідальності підприємства [11].

Заборгованість учасникам (засновникам) за виплатами дивідендів виникає між датою прийняття рішення про виплату дивідендів та датою їх фактичної виплати. Ця заборгованість є короткостроковим джерелом фінансування оборотних коштів [2].

Аванси отримані від покупців являють собою передоплату за продукцію, яка буде відвантажена в майбутньому. Отримання авансів є вигідним для підприємства, оскільки дозволяє фінансувати виробництво або закупівлю товарів за рахунок коштів покупців, знижує дебіторську заборгованість, зменшує потребу в кредитних ресурсах [18]. Проте надмірна величина отриманих авансів може вказувати на проблеми підприємства з виконанням зобов'язань [11].

Перевагами залучених джерел є [18]:

- безоплатність використання (відсутність відсотків);
- відносна легкість залучення без складних процедур;
- можливість оперативного нарощування при збільшенні обсягів діяльності.

Недоліками залучених джерел є [11]:

- нестабільність і залежність від зовнішніх контрагентів;
- обмеженість строків використання;
- ризик несвоєчасного виконання зобов'язань та застосування санкцій;
- зниження фінансової стійкості при надмірній частці залучених коштів.

Позичені джерела формування оборотних коштів являють собою кошти, отримані підприємством у тимчасове користування на умовах повернення, платності, забезпеченості та строковості [18].

Короткострокові банківські кредити є найбільш поширеним видом позичених джерел фінансування оборотних коштів. Вони надаються банківськими установами на термін до одного року під певний відсоток за користування [11]. Кредити можуть бути цільовими (на фінансування конкретних потреб – закупівлю товарів, виплату заробітної плати тощо) або нецільовими (на поповнення оборотних коштів в цілому). Банківські кредити можуть надаватися у формі [18]:

- разового кредиту на конкретний строк під конкретну операцію;
- відкритої кредитної лінії, яка дозволяє підприємству багаторазово отримувати та повертати кошти в межах встановленого ліміту;
- овердрафту – короткострокового кредиту, що надається шляхом списання коштів з розрахункового рахунку підприємства понад залишок;
- контокорентного кредиту – кредиту, що поєднує розрахунковий та позичковий рахунки клієнта в один.

Умови отримання банківського кредиту включають [11]:

- наявність забезпечення (застави, гарантій, поруки);
- підтвердження кредитоспроможності підприємства;
- надання бізнес-плану або техніко-економічного обґрунтування;
- сплата відсотків за користування кредитом;
- комісійні платежі (за видачу кредиту, супроводження тощо).

Вартість банківського кредиту визначається процентною ставкою, яка залежить від [18]:

- облікової ставки Національного банку України;

- рівня інфляції та девальвації національної валюти;
- кредитоспроможності позичальника;
- наявності та якості забезпечення;
- строку кредитування;
- цільового призначення кредиту;
- кон'юнктури кредитного ринку.

Комерційний кредит надається постачальниками покупцям у формі відстрочки платежу за поставлені товари, виконані роботи, надані послуги. Комерційний кредит оформляється договором або векселем і є одним із найбільш доступних джерел фінансування оборотних коштів [11]. Вартість комерційного кредиту може бути явною (у вигляді підвищеної ціни товару при оплаті з відстрочкою) або прихованою (у вигляді втрати знижки за оплату готівкою) [18].

Факторинг – це фінансова операція, за якої підприємство продає свою дебіторську заборгованість спеціалізованій факторинговій компанії (фактору) до настання строку платежу і негайно отримує гроші в розмірі 70-90% суми заборгованості. Решту суми (за вирахуванням комісії фактора) підприємство отримує після того, як дебітор сплатить заборгованість факторинговій компанії [2]. Факторинг дозволяє підприємству прискорити оборотність оборотних коштів, зменшити дебіторську заборгованість, знизити ризик неплатежів [11].

Лізинг – це фінансова операція, за якої лізингова компанія купує обладнання (або інші активи) і надає його підприємству в користування за регулярні лізингові платежі. Хоча лізинг частіше використовується для фінансування необоротних активів, деякі його форми можуть застосовуватися і для оборотних активів (наприклад, оперативний лізинг товарів) [18].

Перевагами позичених джерел є [11]:

- можливість оперативного залучення значних обсягів коштів;
- гнучкість у виборі строків та умов фінансування;
- збереження контролю власників над підприємством (на відміну від залучення додаткового статутного капіталу);

- ефект фінансового важеля при рентабельності активів, вищій за вартість кредиту;
- податкова економія за рахунок віднесення відсотків до складу витрат.

Недоліками позичених джерел є [18]:

- необхідність сплати відсотків, що збільшує фінансові витрати;
- потреба в забезпеченні та виконанні інших вимог кредиторів;
- підвищення фінансових ризиків та зниження фінансової стійкості;
- обмеження управлінської свободи (ковенанти кредитних договорів);
- ризик втрати застави при неспроможності виконання зобов'язань.

Оптимальна структура джерел формування оборотних коштів повинна забезпечувати [11]:

- достатність фінансування для безперервності операційної діяльності;
- фінансову стійкість та платоспроможність підприємства;
- мінімізацію середньозваженої вартості капіталу;
- гнучкість у залученні додаткових ресурсів при необхідності;
- прийнятний рівень фінансового ризику;
- максимізацію рентабельності власного капіталу.

Згідно з теорією фінансового менеджменту, існують три основні стратегії фінансування оборотних активів залежно від співвідношення між постійною та змінною частинами оборотних активів і джерелами їх фінансування [2]:

Консервативна стратегія передбачає фінансування всієї постійної частини оборотних активів та частини змінної частини за рахунок власних та довгострокових позичених коштів. Ця стратегія мінімізує фінансові ризики, забезпечує високу фінансову стійкість, але знижує рентабельність власного капіталу через високу частку дорогих довгострокових джерел [18].

Агресивна стратегія передбачає фінансування лише частини постійних оборотних активів за рахунок власних та довгострокових джерел, решту постійних активів та всю змінну частину – за рахунок короткострокових позичкових коштів. Ця стратегія максимізує рентабельність власного капіталу, але супроводжується високими фінансовими ризиками та загрозами платоспроможності [11].

Помірна (компромісна) стратегія передбачає фінансування постійної частини оборотних активів за рахунок власних та довгострокових джерел, змінної частини – за рахунок короткострокових позичкових коштів. Ця стратегія забезпечує баланс між ризиком та прибутковістю і є найбільш поширеною на практиці [18].

Вибір стратегії фінансування оборотних активів залежить від [11]:

- галузевої специфіки та характеру діяльності підприємства;
- сезонності виробництва та реалізації;
- стадії життєвого циклу підприємства;
- ринкової кон'юнктури та економічної ситуації;
- доступності та вартості різних джерел фінансування;
- схильності менеджменту до ризику;
- фінансової стратегії підприємства.

Ефективність використання оборотних коштів характеризується системою показників, які відображають інтенсивність обігу оборотних активів, їх віддачу та вплив на фінансові результати діяльності підприємства [18].

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (К_{об}) показує кількість оборотів, які здійснюють оборотні кошти за аналізований період, тобто скільки разів вони повертаються в грошовій формі після завершення кожного циклу обігу [11]:

$$K_{об} = ЧД / ОК_{сер},$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн; ОК_{сер} – середній залишок оборотних коштів за період, тис. грн.

Зростання коефіцієнта оборотності свідчить про прискорення обігу оборотних коштів, підвищення ефективності їх використання, зменшення потреби в оборотних коштах на одиницю реалізованої продукції [18]. Зниження коефіцієнта оборотності вказує на уповільнення обігу, що може бути викликано накопиченням надлишкових запасів, зростанням дебіторської заборгованості, зниженням попиту на продукцію [11].

Тривалість одного обороту ($T_{об}$) характеризує середню кількість днів, протягом яких оборотні кошти знаходяться в обігу від моменту авансування до моменту повернення в грошовій формі [18]:

$$T_{об} = Д / K_{об} = (OK_{сер} \times Д) / ЧД,$$

де $Д$ – кількість днів у періоді (360, 180, 90, 30).

Скорочення тривалості обороту є позитивним явищем, оскільки означає прискорення руху оборотних коштів, вивільнення коштів з обігу, можливість розширення обсягів діяльності без додаткового фінансування [11]. Подовження тривалості обороту свідчить про уповільнення обігу, збільшення потреби в фінансуванні, зниження ефективності використання оборотних коштів [18].

Коефіцієнт завантаження (закріплення) оборотних коштів ($K_з$) показує величину оборотних коштів, що припадає на одну гривню реалізованої продукції [11]:

$$K_з = OK_{сер} / ЧД = 1 / K_{об}$$

Цей показник є оберненим до коефіцієнта оборотності. Зниження коефіцієнта завантаження свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів [18].

Рентабельність оборотних коштів ($P_{ок}$) характеризує величину прибутку, що припадає на одну гривню оборотних коштів, тобто показує ефективність використання оборотних активів з точки зору їх прибутковості [11]:

$$P_{ок} = (П / OK_{сер}) \times 100\%,$$

де $П$ – прибуток (чистий прибуток або прибуток від операційної діяльності), тис. грн.

Зростання рентабельності оборотних коштів свідчить про підвищення ефективності їх використання, збільшення віддачі від інвестицій в оборотні активи. Зниження рентабельності вказує на погіршення ефективності використання оборотних коштів [18].

Період оборотності запасів (T_z) показує середню тривалість перебування коштів у формі виробничих запасів або товарів [11]:

$$T_z = (Z_{\text{сер}} / C) \times Д,$$

де $Z_{\text{сер}}$ – середній залишок запасів за період, тис. грн; C – собівартість реалізованої продукції за період, тис. грн.

Скорочення періоду оборотності запасів свідчить про підвищення інтенсивності їх використання, зменшення вкладених коштів у формування запасів [18].

Період оборотності дебіторської заборгованості (T_{dz}) характеризує середній строк, протягом якого підприємство очікує на оплату реалізованої продукції, тобто показує ефективність кредитної політики підприємства [11]:

$$T_{dz} = (DZ_{\text{сер}} / ЧД) \times Д,$$

де $DZ_{\text{сер}}$ – середній залишок дебіторської заборгованості за період, тис. грн.

Збільшення періоду інкасації дебіторської заборгованості вказує на погіршення платіжної дисципліни покупців, уповільнення обігу коштів, зростання ризику непогашення заборгованості. Зменшення цього показника є позитивною тенденцією [18].

Період оборотності кредиторської заборгованості (T_{kz}) показує середній строк, протягом якого підприємство погашає свої зобов'язання перед постачальниками [11]:

$$T_{kz} = (KZ_{\text{сер}} / C) \times Д,$$

де $KZ_{\text{сер}}$ – середній залишок кредиторської заборгованості за період, тис. грн.

Цей показник характеризує політику підприємства щодо використання коштів кредиторів. Збільшення періоду оборотності кредиторської

заборгованості може свідчити як про ефективне використання ресурсів кредиторів, так і про фінансові труднощі підприємства [18].

Тривалість операційного циклу (ТОЦ) характеризує загальний час, протягом якого фінансові ресурси знаходяться в матеріальних активах та дебіторській заборгованості [11]:

$$\text{ТОЦ} = T_{\text{з}} + T_{\text{дз}}$$

Операційний цикл показує період від моменту придбання виробничих запасів (товарів) до моменту надходження грошових коштів від покупців. Скорочення операційного циклу призводить до прискорення оборотності оборотних коштів та підвищення ефективності їх використання [18].

Тривалість фінансового циклу (ТФЦ) характеризує період, протягом якого грошові кошти підприємства вилучені з обігу [11]:

$$\text{ТФЦ} = \text{ТОЦ} - T_{\text{кз}} = T_{\text{з}} + T_{\text{дз}} - T_{\text{кз}}$$

Фінансовий цикл показує реальний період обігу коштів від моменту оплати матеріалів постачальникам до моменту надходження платежів від покупців. Скорочення фінансового циклу дозволяє зменшити потребу підприємства у фінансуванні оборотних коштів, підвищити фінансову гнучкість [18].

На ефективність використання оборотних коштів впливає комплекс внутрішніх та зовнішніх факторів [11]:

Зовнішні фактори:

- загальний стан економіки країни та кон'юнктура ринку;
- податкова та кредитна політика держави;
- рівень інфляції та девальвації національної валюти;
- доступність та вартість кредитних ресурсів;
- платіжна дисципліна контрагентів;
- рівень розвитку фінансової інфраструктури;
- законодавче регулювання господарської діяльності.

Внутрішні фактори:

- масштаби діяльності підприємства та обсяги виробництва (реалізації);
- галузева приналежність та специфіка діяльності;
- технологія виробництва та тривалість виробничого циклу;
- система організації виробництва та постачання;
- структура асортименту продукції;
- кредитна та цінова політика підприємства;
- система розрахунків з постачальниками та покупцями;
- якість управління оборотними активами;
- кваліфікація та компетентність менеджменту;
- автоматизація процесів управління.

Прискорення оборотності оборотних коштів має велике значення для підвищення ефективності господарювання, оскільки забезпечує [18]:

Економічний ефект:

- вивільнення коштів з обігу, які можуть бути використані на інші цілі (розширення виробництва, погашення кредитів, виплату дивідендів);
- зростання обсягів реалізації без додаткового залучення фінансових ресурсів;
- зниження потреби в позикових коштах та економію на сплаті відсотків;
- зростання рентабельності оборотних активів та власного капіталу.

Фінансовий ефект:

- підвищення платоспроможності та ліквідності підприємства;
- зміцнення фінансової стійкості та незалежності;
- зниження фінансових ризиків;
- покращення інвестиційної привабливості підприємства.

Управлінський ефект:

- підвищення гнучкості управління фінансами;

- покращення контролю за рухом матеріальних та грошових потоків;
- створення резервів для маневрування ресурсами;
- можливість швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

Вивільнення оборотних коштів внаслідок прискорення їх оборотності може бути *абсолютним і відносним* [11].

Абсолютне вивільнення відбувається, коли підприємство для забезпечення поточних обсягів діяльності потребує менше оборотних коштів порівняно з попереднім періодом внаслідок прискорення їх оборотності [18]:

$$AB = OK_1 - OK_0,$$

де AB – абсолютне вивільнення оборотних коштів, тис. грн; OK₁, OK₀ – фактична величина оборотних коштів відповідно в поточному та базовому періодах, тис. грн.

Відносне вивільнення відбувається, коли темпи зростання обсягів реалізації випереджають темпи зростання оборотних коштів завдяки прискоренню їх оборотності [18]:

$$VB = OK_1 - (OK_0 \times I_{\text{ЧД}}),$$

де VB – відносне вивільнення оборотних коштів, тис. грн; I_{ЧД} – індекс зміни чистого доходу (виручки) від реалізації.

Таким чином, ефективне управління джерелами формування оборотних коштів та раціональне їх використання є важливим фактором забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання.

1.3. Сучасні підходи до управління оборотними коштами підприємства

Управління оборотними коштами є однією з ключових функцій фінансового менеджменту, яка полягає у забезпеченні підприємства

необхідними ресурсами для здійснення операційної діяльності при мінімізації витрат на їх формування та підтримання оптимального рівня [18].

Система управління оборотними коштами включає наступні елементи [11]:

- планування потреби в оборотних коштах;
- вибір джерел фінансування;
- організація руху оборотних коштів;
- контроль за використанням оборотних коштів;
- аналіз ефективності використання оборотних коштів.

Основною метою управління оборотними коштами є забезпечення безперервності виробничо-комерційного процесу при підтриманні оптимального балансу між ліквідністю та рентабельністю [18].

У сучасних умовах господарювання розрізняють три стратегії управління оборотними коштами [2]:

Консервативна стратегія характеризується формуванням значних резервів оборотних коштів, що забезпечує високий рівень ліквідності та платоспроможності. Перевагами даної стратегії є мінімізація ризику виникнення дефіциту оборотних коштів, недоліком – зниження рентабельності внаслідок заморожування значних обсягів капіталу [18].

Агресивна стратегія передбачає мінімізацію залишків оборотних коштів, що дозволяє підвищити рентабельність капіталу. Однак така стратегія супроводжується високим ризиком виникнення дефіциту оборотних коштів та погіршення платоспроможності [11].

Помірна (компромісна) стратегія забезпечує баланс між ліквідністю та рентабельністю шляхом підтримання середнього рівня оборотних коштів. Дана стратегія є найбільш поширеною на практиці [18].

Важливим елементом системи управління оборотними коштами є нормування, яке полягає у визначенні економічно обґрунтованої потреби підприємства в оборотних коштах для забезпечення безперервності виробничо-комерційного процесу [22].

Нормування оборотних коштів здійснюється за такими елементами [11]:

- виробничі запаси;
- незавершене виробництво;
- витрати майбутніх періодів;
- готова продукція на складі.

Для виробничих запасів норматив визначається за формулою [18]:

$$Нз = Всд \times Нз.дн,$$

де $Нз$ – норматив оборотних коштів у виробничих запасах, грн; $Всд$ – середньоденне споживання матеріалів, грн; $Нз.дн$ – норма запасу в днях.

Норма запасу в днях включає [11]:

- транспортний запас (час знаходження матеріалів у дорозі);
- технологічний запас (час на приймання, розвантаження, підготовку до виробництва);
- поточний запас (забезпечення безперервності виробництва між двома поставками);
- страховий запас (для запобігання перебоям у виробництві).

Норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві розраховується за формулою [18]:

$$Ннв = (С_доб \times Тц \times Кнз) / Д,$$

де $Ннв$ – норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві, грн; $С_доб$ – добова собівартість продукції, грн; $Тц$ – тривалість виробничого циклу, днів; $Кнз$ – коефіцієнт наростання витрат; $Д$ – кількість днів у періоді.

Сучасні підходи до управління оборотними коштами включають використання логістичних концепцій [11]:

Система «точно в строк» (Just-in-Time) передбачає мінімізацію запасів за рахунок синхронізації постачання матеріалів з потребами виробництва. Переваги системи – зниження витрат на зберігання запасів, недоліки – високі вимоги до надійності постачальників [18].

Система «швидкого реагування» (Quick Response) орієнтована на оперативне задоволення попиту споживачів за рахунок скорочення часу виконання замовлення та підтримання мінімальних запасів [22].

АВС-аналіз дозволяє класифікувати запаси за ступенем важливості та цінності, що забезпечує диференційований підхід до управління різними групами запасів [11].

Управління дебіторською заборгованістю включає [18]:

- встановлення оптимальних умов кредитування покупців;
- оцінку кредитоспроможності контрагентів;
- моніторинг стану дебіторської заборгованості;
- організацію роботи з повернення заборгованості.

Управління грошовими коштами спрямоване на [11]:

- забезпечення поточної платоспроможності;
- підтримання оптимального залишку грошових коштів;
- ефективне використання тимчасово вільних коштів.

Для визначення оптимального залишку грошових коштів використовуються моделі Баумоля, Міллера-Орра, модель Стоуна [2].

Ефективне управління оборотними коштами забезпечується через впровадження [18]:

- автоматизованих систем управління запасами;
- систем бюджетування та планування грошових потоків;
- систем контролінгу оборотних активів;
- сучасних платіжних технологій.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління оборотними коштами є оптимізація операційного та фінансового циклів підприємства, що досягається через [11]:

- скорочення періоду формування та зберігання запасів;
- прискорення виробничого процесу;
- зменшення періоду інкасації дебіторської заборгованості;
- раціональне використання кредиторської заборгованості.

Таким чином, сучасні підходи до управління оборотними коштами базуються на комплексному використанні методів планування, організації, контролю та аналізу, що дозволяє забезпечити оптимальний баланс між ліквідністю та рентабельністю підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» (код ЄДРПОУ 32490244) є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому та господарського призначення в Україні. Компанія була заснована 27 серпня 2003 року і з моменту створення демонструє стабільне зростання та розвиток, зміцнюючи свої позиції на національному ринку.

Організаційно-правова форма та реквізити підприємства. Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К», назва англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY «EPICENTR K». Юридична адреса: 04128, Україна, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок бк. Підприємство зареєстроване як платник податку на додану вартість, свідоцтво № 324902426531 станом на 13 листопада 2025 року.

Компанія функціонує на загальній системі оподаткування, що передбачає сплату податку на прибуток підприємств за ставкою 18% відповідно до вимог Податкового кодексу України [27]. Статутний капітал підприємства становить 158 609 700 грн, що свідчить про значний економічний потенціал та фінансову спроможність компанії.

Структура власності та управління. Директором ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є Михайлишин Петро Йосипович, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства відповідно до статуту та чинного законодавства України.

Власниками компанії є три фізичні особи, які здійснюють контроль через володіння корпоративними правами:

— Герега Олександр Володимирович – 81 366 776 грн або 51,3% статутного капіталу, що робить його мажоритарним власником підприємства;

— Герега Галина Федорівна – 76 085 073 грн або 47,97% статутного капіталу, другий за величиною власник;

— Суржик Тетяна Федорівна – 1 157 851 грн або 0,73% статутного капіталу, міноритарний власник.

Герега Олександр Володимирович та Герега Галина Федорівна також визначені як кінцеві бенефіціарні власники (контролери) підприємства відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». Така концентрація власності в руках двох основних акціонерів забезпечує стабільність корпоративного управління та можливість прийняття стратегічних рішень [11].

Види економічної діяльності. Основним видом діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) є 47.78 – роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах. Цей вид діяльності передбачає реалізацію широкого асортименту товарів через мережу спеціалізованих торговельних об'єктів.

Окрім основного виду діяльності, підприємство здійснює понад 150 додаткових видів економічної діяльності, що свідчить про високий рівень диверсифікації бізнесу. Серед найбільш важливих додаткових видів діяльності можна виділити:

У сфері торгівлі:

— оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

— оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням;

— роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;

- роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому;
- роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- роздрібна торгівля текстильними товарами, одягом, взуттям;
- неспеціалізована оптова торгівля.

У виробничій сфері:

- виробництво керамічних будівельних виробів (плиток, цегли, черепиці);
- виробництво вогнетривких виробів;
- виробництво готових кормів для тварин;
- виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів;
- виробництво м'яса та м'ясних продуктів;
- лісопильне та стругальне виробництво.

У сфері будівництва:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- будівництво доріг і автострад;
- будівництво трубопроводів;
- електромонтажні роботи;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- штукатурні роботи, малярні роботи та скління.

У сфері послуг:

- транспортування вантажів автомобільним транспортом;
- складське господарство та допоміжне обслуговування транспорту;
- діяльність готелів та ресторанів;
- діяльність туристичних агентств;

- надання в оренду нерухомого майна, машин та обладнання.
- Така широка диверсифікація видів діяльності дозволяє підприємству [18]:
- зменшувати залежність від кон'юнктури окремих ринків;
 - забезпечувати синергетичний ефект від інтеграції різних бізнес-напрямів;
 - оптимізувати використання ресурсів та інфраструктури;
 - підвищувати конкурентоспроможність через надання комплексних рішень клієнтам;
 - знижувати підприємницькі ризики за рахунок диверсифікації джерел доходу.

Корпоративна структура та дочірні підприємства. ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є материнською компанією значної корпоративної групи, володіючи 100% корпоративних прав у 43 дочірніх підприємствах. Серед найбільш важливих дочірніх структур можна виділити:

- ТОВ «ЦЕНТР БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ „ОСМОЛОДА»» – регіональний торговельний центр;
- ТОВ «МОНОЛІТ» – виробництво будівельних матеріалів;
- ТОВ «КАРПАТСЬКА КЕРАМІКА» – виробництво керамічних виробів;
- ТОВ «АС ГРУПП СЕРВІС» – надання послуг;
- ТОВ «АТЛАНТ-К» – логістичні послуги;
- ТОВ «ЕГІДА-М» – торгівля;
- ТОВ «ВПК-ЦЕНТР» – виробничий комплекс;
- ТОВ «ТАНДЕМ КАПІТАЛ» – фінансові операції;
- ТОВ «П'ЯТИРІЧАНКА» – виробництво продукції;
- ТОВ «АЛГА АКТИВ» – управління активами;
- ТОВ «ІНТЕРБУД К» – будівельна діяльність.

Наявність такої розгалуженої корпоративної структури свідчить про [11]:

- вертикальну та горизонтальну інтеграцію бізнесу;

- контроль над ланцюгом створення вартості від виробництва до реалізації;
- можливості внутрішньогрупового трансферту ресурсів та синергії;
- складність системи управління та координації діяльності.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» має один офіційно зареєстрований відокремлений підрозділ – «ІНТЕРСПОРТ УКРАЇНА», який спеціалізується на роздрібній торгівлі спортивними товарами та обладнанням.

Ліцензії та дозволи. Підприємство володіє діючою транспортною ліцензією, що дозволяє здійснювати:

- внутрішні перевезення пасажирів легковими автомобілями на замовлення;
- внутрішні перевезення пасажирів автобусами;
- міжнародні перевезення пасажирів автобусами;
- внутрішні перевезення небезпечних вантажів та небезпечних відходів вантажними автомобілями;
- міжнародні перевезення небезпечних вантажів та небезпечних відходів вантажними автомобілями.

Наявність такої ліцензії дозволяє компанії забезпечувати власні логістичні потреби, надавати транспортні послуги сторонім замовникам, контролювати витрати на транспортування та підвищувати ефективність операційної діяльності [18].

Участь у публічних закупівлях. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» активно бере участь у тендерних закупівлях, що є додатковим каналом збуту продукції та джерелом доходів. Станом на 2025 рік підприємство взяло участь у 235 775 тендерах, що свідчить про високу активність у цьому сегменті ринку.

Обсяг продажів через тендерні закупівлі демонструє позитивну динаміку (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Динаміка продажів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» через тендерні закупівлі за
2021-2025 роки**

Рік	Обсяг продажів, тис. грн	Темп зростання до попереднього року, %
2021	205 785,7	-
2022	664 928,4	323,1
2023	776 227,9	116,7
2024	1 877 968,2	241,9
2025	928 545,1	49,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.1, обсяг продажів через тендерні закупівлі значно зріс з 205,8 млн грн у 2021 році до 1 878,0 млн грн у 2024 році, що становить зростання у 9,1 рази. Найбільше зростання спостерігалось у 2022 році (на 223,1%) та 2024 році (на 141,9%). У 2025 році обсяг продажів становив 928,5 млн грн, що є результатом лише частини року.

Основними замовниками продукції ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» через систему публічних закупівель є:

1. ПАТ «Укргазвидобування» – 844 605,6 тис. грн (найбільший замовник, на якого припадає 45% від продажів через тендери у 2024 році);
2. Департамент житлово-комунального господарства та паливно-енергетичного комплексу Харківської ОДА – 195 929,9 тис. грн;
3. ДП «УДППЗ «Укрпошта» – 45 311,9 тис. грн;
4. Хмельницьке навчально-виховне об'єднання №28 – 43 713,2 тис. грн;
5. Департамент муніципальної безпеки виконавчого органу Київської міської ради – 35 906,3 тис. грн;
6. ПАТ «Укрнафта» – 31 783,0 тис. грн;
7. Департамент з питань цивільного захисту населення Запорізької ОДА – 31 002,6 тис. грн;
8. ДП «Медичні закупівлі України» – 29 834,3 тис. грн;

9. КП «Централізована закупівельна організація Харківської міської ради» – 28 693,3 тис. грн;

10. КП «Харківспецбуд» – 26 630,6 тис. грн.

Аналіз структури замовників свідчить про переважання державних та комунальних підприємств, що забезпечує стабільність надходжень, але водночас створює залежність від бюджетного фінансування та державних програм [11].

Тепер проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2024 роки на основі офіційної фінансової звітності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ
«ЕПЦЕНТР К» за 2020-2024 роки**

Показник	2020	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020
					тис. грн
Дохід від реалізації, тис. грн	50 382 425	54 137 557	69 151 489	77 394 145	+27 011 720
Чистий прибуток, тис. грн	3 171 204	2 452 745	3 065 548	2 161 352	-1 009 852
Активи, тис. грн	44 525 391	61 540 721	70 706 817	78 764 713	+34 239 322
в т.ч. необоротні активи	22 187 120	30 867 120	35 353 410	39 381 356	+17 194 236
в т.ч. оборотні активи	22 338 271	30 673 601	35 353 407	39 383 357	+17 045 086
Власний капітал, тис. грн	17 846 696	31 310 737	33 846 176	37 615 735	+19 769 039
Зобов'язання, тис. грн	26 678 695	30 229 984	36 860 641	41 148 978	+14 470 283
в т.ч. довгострокові	7 845 123	10 874 256	11 345 789	13 123 678	+5 278 555
в т.ч. поточні	18 833 572	19 355 728	25 514 852	28 025 300	+9 191 728
Кількість працівників, осіб	-	27 137	27 395	27 924	-
Середня зарплата, грн	-	18 403	22 371	26 712	+8 309

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити наступні висновки про динаміку основних показників діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»:

Дохід від реалізації за аналізований період зріс на 27 011,7 млн грн, або на 53,61%, досягнувши у 2024 році рівня 77 394,1 млн грн. Найбільш інтенсивне зростання доходу спостерігалось у 2023 році – на 27,73% порівняно з попереднім роком. Таке суттєве збільшення обсягів реалізації свідчить про [18]:

- успішну комерційну політику та розширення мережі торговельних об'єктів;
- зростання ринкової частки підприємства в сегменті будівельних матеріалів;
- адаптацію до умов воєнного стану та збереження операційної спроможності;
- високий попит на будівельні матеріали, пов'язаний з відновленням інфраструктури;
- інфляційні процеси, що частково вплинули на номінальне зростання доходів.

Чистий прибуток демонструє неоднозначну динаміку. У 2024 році він становив 2 161,4 млн грн, що на 1 009,9 млн грн (31,84%) менше показника 2020 року. Зниження прибутку відбулося незважаючи на суттєве зростання доходів, що вказує на [11]:

- збільшення операційних витрат, пов'язаних з воєнним станом (безпека, логістика);
- зростання собівартості реалізованих товарів внаслідок інфляції та девальвації гривні;
- посилення конкуренції та необхідність утримання цінової конкурентоспроможності;
- можливе збільшення адміністративних та збутових витрат;
- зростання фінансових витрат на обслуговування зобов'язань.

Найнижчий рівень прибутковості спостерігався у 2022 році – 2 452,7 млн грн, що пов'язано з початком повномасштабної війни та кризовими явищами в економіці. У 2023 році підприємству вдалося відновити прибутковість до рівня 3 065,5 млн грн, однак у 2024 році знову спостерігається її зниження.

Активи підприємства за період 2020-2024 років зросли на 34 239,3 млн грн (76,90%), досягнувши 78 764,7 млн грн. При цьому як необоротні, так і оборотні активи зростали практично однаковими темпами – 177,51% та 176,30% відповідно. Таке зростання активів забезпечувалось за рахунок [18]:

- реінвестування прибутку у розвиток бізнесу;
- залучення додаткових джерел фінансування (кредитів, позик);
- розширення мережі торговельних об'єктів та виробничих потужностей;
- збільшення товарних запасів відповідно до зростання обсягів діяльності;
- інфляційної переоцінки активів.

Збалансоване зростання необоротних та оборотних активів свідчить про гармонійний розвиток підприємства, коли інвестиції в основні засоби та інфраструктуру супроводжуються адекватним нарощуванням оборотних коштів [11].

Власний капітал зріс найбільш динамічно – на 19 769,0 млн грн (110,77%), досягнувши 37 615,7 млн грн у 2024 році. Це зростання відбулось за рахунок реінвестування частини прибутку та можливого додаткового внеску власників. Збільшення власного капіталу випереджає зростання зобов'язань, що є позитивною тенденцією і свідчить про [18]:

- підвищення фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- зміцнення власної фінансової бази;
- покращення структури капіталу;
- зростання інвестиційної привабливості.

Зобов'язання підприємства збільшилися на 14 470,3 млн грн (54,24%), досягнувши 41 148,9 млн грн у 2024 році. Важливо відзначити, що темп зростання зобов'язань (154,24%) є нижчим за темп зростання власного капіталу (210,77%) та активів (176,90%), що є позитивним явищем. Структура зобов'язань характеризується переважанням поточних зобов'язань (68,1% у 2024 році) над довгостроковими (31,9%), що є типовим для торговельних підприємств [11].

Персонал підприємства. Кількість працівників у 2024 році становила 27 924 особи, що на 787 осіб (2,90%) більше порівняно з 2022 роком. Незначне зростання чисельності персоналу при суттєвому збільшенні обсягів діяльності свідчить про підвищення продуктивності праці.

Середня заробітна плата зросла з 18 403 грн у 2022 році до 26 712 грн у 2024 році, що становить збільшення на 8 309 грн (45,15%). Таке підвищення заробітної плати [11]:

- відповідає інфляційним процесам у країні;
- забезпечує утримання кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту робочої сили;
- відображає соціальну відповідальність підприємства;
- сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

Для більш глибокого аналізу ефективності діяльності підприємства розрахуємо та проаналізуємо відносні показники (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Відносні показники ефективності діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за
2020-2024 роки**

Показник	2020	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020 (+,-)
Рентабельність продажів, %	6,29	4,53	4,43	2,79	-3,50
Рентабельність активів (ROA), %	7,12	3,99	4,34	2,74	-4,38
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	17,77	7,83	9,06	5,75	-12,02
Коефіцієнт фінансової автономії	0,401	0,509	0,479	0,478	+0,077
Коефіцієнт фінансової залежності	2,49	1,97	2,09	2,09	-0,40
Коефіцієнт співвідношення позичкових	1,49	0,97	1,09	1,09	-0,40

та власних коштів					
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,252	0,179	0,195	0,223	-0,029
Продуктивність праці, тис. грн/особу	-	1 995,0	2 524,3	2 771,6	-
Капіталовіддача, грн	2,27	1,75	1,96	1,96	-0,31
Капіталоозброєність, тис. грн/особу	-	1 137,4	1 290,6	1 410,1	-

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.2

Рентабельність продажів знизилась з 6,29% у 2020 році до 2,79% у 2024 році, тобто на 3,50 в.п. Це означає, що якщо у 2020 році на кожну гривню доходу припадало 6,29 копійок чистого прибутку, то у 2024 році – лише 2,79 копійок. Зниження рентабельності продажів свідчить про [18]:

- зменшення частки прибутку в структурі доходу;
- зростання відносних витрат на ведення діяльності;
- посилення цінової конкуренції на ринку;
- можливе погіршення структури реалізації (зменшення частки високомаржинальних товарів).

Рентабельність активів (ROA) зменшилась з 7,12% до 2,74%, що на 4,38 в.п. Це вказує на зниження ефективності використання сукупних активів підприємства для генерування прибутку. Якщо у 2020 році кожна гривня активів приносила 7,12 копійок прибутку, то у 2024 році – лише 2,74 копійки [11].

Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилась найбільш суттєво – з 17,77% до 5,75%, тобто на 12,02 в.п. Цей показник характеризує ефективність використання коштів власників і є одним з найважливіших для оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Зниження ROE свідчить про [18]:

- зменшення прибутковості інвестицій власників;
- можливість пошуку власниками альтернативних напрямів інвестування;
- необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності.

Коефіцієнт фінансової автономії (частка власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування) зріс з 0,401 до 0,478, тобто на 0,077 пункти. Незважаючи на покращення, цей показник все ще залишається нижчим за нормативне значення 0,5, що вказує на недостатню фінансову незалежність підприємства [11]. Проте позитивна динаміка свідчить про рух у правильному напрямі.

Коефіцієнт фінансової залежності (відношення загальної суми активів до власного капіталу) знизився з 2,49 до 2,09, що є позитивною тенденцією. Це означає, що залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування зменшилась [18].

Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів зменшився з 1,49 до 1,09, що свідчить про покращення структури капіталу. У 2020 році на кожну гривню власного капіталу припадало 1,49 грн позичкового, у 2024 році – 1,09 грн. Оптимальним вважається значення цього коефіцієнта не більше 1,0, тому підприємство наближається до нормативу [11].

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (частка власних оборотних коштів у власному капіталі) дещо знизився з 0,252 до 0,223. Це означає, що 22,3% власного капіталу знаходиться в мобільній формі, що дозволяє відносно вільно маневрувати цими коштами. Зниження цього показника може свідчити про збільшення частки власного капіталу, вкладеної в необоротні активи [18].

Продуктивність праці (дохід на одного працівника) зросла з 1 995,0 тис. грн у 2022 році до 2 771,6 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 38,91%. Це свідчить про [11]:

- підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- впровадження більш ефективних технологій та методів роботи;
- автоматизацію бізнес-процесів;
- покращення організації праці.

Капіталовіддача (дохід на одну гривню необоротних активів) знизилась з 2,27 грн у 2020 році до 1,96 грн у 2024 році, що на 0,31 грн менше. Зниження фондovіддачі може бути пов'язано з [18]:

- введенням в експлуатацію нових об'єктів, які ще не вийшли на проектну потужність;
- інфляційною переоцінкою необоротних активів;
- зменшенням інтенсивності використання основних засобів.

Капіталоозброєність (вартість необоротних активів на одного працівника) зросла з 1 137,4 тис. грн у 2022 році до 1 410,1 тис. грн у 2024 році. Зростання капіталоозброєності свідчить про технічне переоснащення виробництва та підвищення технологічного рівня підприємства [11].

Узагальнюючи результати аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство є великою диверсифікованою компанією з потужним економічним потенціалом, розгалуженою мережею торговельних об'єктів та виробничих потужностей.
2. За період 2020-2024 років компанія демонструє стійке зростання обсягів діяльності (дохід зріс на 53,61%) та активів (зростання на 76,90%).
3. Спостерігається покращення фінансової структури капіталу за рахунок випереджаючого зростання власного капіталу порівняно з зобов'язаннями.
4. Основною проблемою є зниження показників рентабельності, що вказує на погіршення ефективності діяльності та необхідність розробки заходів щодо оптимізації витрат.
5. Продуктивність праці демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами.
6. Активна участь у публічних закупівлях забезпечує додатковий канал збуту та диверсифікацію джерел доходу.

7. Підприємство зберігає операційну спроможність в умовах воєнного стану, що підтверджує стійкість бізнес-моделі та ефективність антикризового управління.

2.2. Аналіз складу, структури та динаміки оборотних коштів підприємства

Оборотні кошти відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності операційної діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К», особливо з урахуванням специфіки торговельної діяльності підприємства. Проаналізуємо склад, структуру та динаміку оборотних активів підприємства за 2020-2024 роки на основі даних балансу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад та структура оборотних активів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020
	тис. грн	%	тис. грн	%	
Запаси	10 734 521	48,05	14 256 387	46,48	16 892 456
Дебіторська заборгованість	8 267 143	37,01	12 487 239	40,71	14 356 874
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 614 285	11,70	3 145 678	10,25	3 287 456
Поточні фінансові інвестиції	456 123	2,04	512 487	1,67	487 236
Інші оборотні активи	266 199	1,19	271 810	0,89	329 385
Оборотні активи, всього	22 338 271	100,00	30 673 601	100,00	35 353 407

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Дані таблиці 2.4 свідчать про суттєве зростання оборотних активів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» протягом аналізованого періоду. Загальний обсяг оборотних активів збільшився на 17 045,1 млн грн (76,30%), досягнувши у 2024 році рівня 39 383,4 млн грн. Таке зростання є закономірним наслідком розширення

масштабів діяльності підприємства та відповідає динаміці доходу від реалізації [18].

Розглянемо детальніше динаміку окремих елементів оборотних активів.

Запаси є найбільшим за обсягом елементом оборотних активів підприємства, що є типовим для торговельних компаній. У 2024 році запаси становили 18 867,2 млн грн, або 47,91% загального обсягу оборотних активів. За аналізований період запаси зросли на 8 132,7 млн грн (75,75%), при цьому їх частка в структурі оборотних активів майже не змінилась (зменшилась лише на 0,14 в.п.).

Структура запасів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» включає переважно товари для перепродажу, оскільки підприємство здійснює в основному торговельну діяльність. Також до складу запасів входять виробничі запаси для виробничих підрозділів компанії, готова продукція власного виробництва (будівельні матеріали, кераміка, продукти харчування) [11].

Зростання абсолютної величини запасів обумовлено [18]:

- збільшенням обсягів реалізації, що потребує відповідного нарощування товарних запасів;
- розширенням асортименту товарів для задоволення різноманітних потреб покупців;
- необхідністю підтримання достатнього рівня запасів в умовах логістичних викликів;
- інфляційними процесами, що призводять до зростання вартості запасів;
- стратегією формування страхових запасів на випадок порушення ланцюгів постачання.

Стабільність частки запасів у структурі оборотних активів (на рівні 47-48%) свідчить про збалансованість політики управління товарними ресурсами та відповідність обсягу запасів масштабам діяльності підприємства [11].

Дебіторська заборгованість є другим за величиною елементом оборотних активів, що також є характерним для торговельних підприємств, які

надають комерційний кредит своїм покупцям. У 2024 році дебіторська заборгованість становила 16 124,9 млн грн, або 40,94% оборотних активів. За період 2020-2024 років вона зросла на 7 857,7 млн грн (95,05%), а її частка збільшилась на 3,93 в.п.

Зростання дебіторської заборгованості випереджає зростання оборотних активів в цілому (95,05% проти 76,30%), що є негативною тенденцією і свідчить про [18]:

- збільшення обсягів реалізації з відстрочкою платежу;
- можливе погіршення платіжної дисципліни покупців;
- лібералізацію кредитної політики підприємства;
- зростання ризику непогашення заборгованості;
- уповільнення обігу оборотних коштів.

Збільшення частки дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів з 37,01% до 40,94% вказує на зростання іммобілізації коштів у розрахунках з покупцями, що негативно впливає на ліквідність підприємства [11].

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги формує основну частину загальної дебіторської заборгованості. Також до її складу входять заборгованість за виданими авансами постачальникам, заборгованість з бюджетом (переплата податків), інша дебіторська заборгованість [18].

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2024 році становили 3 512,1 млн грн, або 8,92% оборотних активів. За аналізований період грошові кошти зросли на 897,9 млн грн (34,34%), проте їх питома вага знизилась на 2,78 в.п. – з 11,70% до 8,92%.

Зростання абсолютної величини грошових коштів є позитивним явищем, оскільки свідчить про достатність ліквідних ресурсів для ведення поточної діяльності. Проте зниження частки грошових коштів у структурі оборотних активів може вказувати на [18]:

- недостатній рівень абсолютної ліквідності підприємства;

- збільшення частки менш ліквідних активів (запасів, дебіторської заборгованості);
- можливі труднощі з виконанням термінових платіжних зобов'язань;
- необхідність посилення контролю за станом грошових потоків.

Оптимальна частка грошових коштів у структурі оборотних активів повинна становити 10-15% для забезпечення належного рівня платоспроможності. Фактична частка 8,92% є дещо нижчою за оптимальний рівень [11].

Поточні фінансові інвестиції у 2024 році становили 523,7 млн грн, або 1,33% оборотних активів. За аналізований період вони зросли на 67,6 млн грн (14,81%), але їх частка зменшилась на 0,71 в.п. Поточні фінансові інвестиції включають вкладення в цінні папери інших підприємств, надані короткострокові позики, депозити в банках строком до одного року.

Невелика частка фінансових інвестицій у структурі оборотних активів свідчить про те, що підприємство спрямовує основну частину ресурсів на фінансування операційної діяльності, а не на фінансові операції, що є виправданим для торговельного підприємства [18].

Інші оборотні активи у 2024 році становили 355,5 млн грн, або 0,90% оборотних активів. До цієї категорії відносяться податки до відшкодування (ПДВ), витрати майбутніх періодів, інші оборотні активи, які не увійшли до попередніх груп [11].

Тепер проаналізуємо динаміку оборотних активів у розрізі років для виявлення тенденцій їх зміни (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка оборотних активів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту, %
						2021/2020
Запаси, тис. грн	10 734	12 145	14 256	16 892	18 867	13,1

	521	678	387	456	205	
Дебіторська заборгованість, тис. грн	8 267 143	9 856 234	12 487 239	14 356 874	16 124 857	19,2
Грошові кошти, тис. грн	2 614 285	2 789 456	3 145 678	3 287 456	3 512 148	6,7
Оборотні активи, всього, тис. грн	22 338 271	25 345 678	30 673 601	35 353 407	39 383 357	13,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Аналіз річної динаміки оборотних активів показує, що найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2022 році – на 21,0% порівняно з попереднім роком. У наступні роки темпи зростання дещо сповільнились: у 2023 році – 15,3%, у 2024 році – 11,4%. Таке сповільнення може бути пов'язано з адаптацією підприємства до нових умов функціонування та оптимізацією управління оборотними коштами [11].

Дебіторська заборгованість демонструє найбільш динамічне зростання протягом всього періоду, особливо у 2022 році – на 26,7%. Це підтверджує висновок про збільшення обсягів реалізації з відстрочкою платежу та можливе погіршення платіжної дисципліни [18].

Запаси зростають відносно рівномірно, з піковим зростанням у 2023 році – на 18,5%. Грошові кошти демонструють найменші темпи зростання серед всіх елементів оборотних активів, що підтверджує висновок про можливе погіршення ліквідності [11].

Важливим аспектом аналізу оборотних коштів є дослідження джерел їх фінансування. Проаналізуємо структуру джерел формування оборотних активів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Джерела формування оборотних активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за
2020-2024 роки**

Показник	2020	2022	2023	2024
	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	17 846 696	79,9	31 310 737	102,1
Необоротні активи	(22 187 120)	(99,3)	(30 867 120)	(100,6)

Власні оборотні кошти	(4 340 424)	(19,4)	443 617	1,4
Довгострокові зобов'язання	7 845 123	35,1	10 874 256	35,5
Поточні зобов'язання	18 833 572	84,3	19 355 728	63,1
Разом джерел	22 338 271	100,0	30 673 601	100,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Аналіз джерел формування оборотних активів виявляє критичну особливість фінансового стану підприємства – наявність від'ємної величини власних оборотних коштів протягом більшості аналізованого періоду [18].

Власні оборотні кошти розраховуються за формулою:

$ВОК = \text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання} - \text{Необоротні активи}$

У 2020 році власні оборотні кошти становили -4 340,4 млн грн, що означає недостатність власних та довгострокових джерел для фінансування необоротних активів, а отже, частина необоротних активів фінансувалась за рахунок поточних зобов'язань. Така ситуація є негативною і свідчить про порушення фінансової рівноваги [11].

У 2022 році спостерігалось покращення ситуації – власні оборотні кошти стали позитивними (443,6 млн грн), що свідчило про відновлення фінансової стійкості. Проте вже у 2023 році ситуація знову погіршилась, і від'ємна величина власних оборотних коштів становила -1 507,2 млн грн, а у 2024 році – -1 765,6 млн грн.

Від'ємна величина власних оборотних коштів означає, що підприємство фінансує частину необоротних активів за рахунок короткострокових джерел (поточних зобов'язань), що створює загрозу [18]:

- фінансової нестійкості та залежності від кредиторів;
- неплатоспроможності при масовому вимаганні погашення боргів;
- неможливості своєчасного погашення короткострокових зобов'язань;

— необхідності термінового залучення додаткових джерел фінансування.

Довгострокові зобов'язання у 2024 році становили 13 123,7 млн грн, або 33,3% джерел фінансування оборотних активів. Вони включають довгострокові банківські кредити, відстрочені податкові зобов'язання, інші довгострокові зобов'язання [11].

Поточні зобов'язання є основним джерелом фінансування оборотних активів, становлячи у 2024 році 28 025,3 млн грн, або 71,2% джерел. До складу поточних зобов'язань входять:

- короткострокові кредити банків;
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;
- поточна заборгованість за розрахунками з бюджетом;
- поточна заборгованість за розрахунками зі страхування;
- поточна заборгованість за розрахунками з оплати праці;
- інші поточні зобов'язання.

Висока частка поточних зобов'язань у фінансуванні оборотних активів (71,2%) є типовою для торговельних підприємств, які активно використовують комерційний кредит постачальників. Проте така структура фінансування створює ризики для ліквідності та платоспроможності підприємства [18].

Для оцінки оптимальності структури джерел фінансування оборотних активів необхідно розрахувати коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами [11]:

$$K_{\text{забезп}} = \text{ВОК} / \text{ОА},$$

де ВОК – власні оборотні кошти, тис. грн; ОА – оборотні активи, тис. грн.

$$\text{У 2024 році: } K_{\text{забезп}} = -1\,765\,621 / 39\,383\,357 = -0,045$$

Нормативне значення цього коефіцієнта становить не менше 0,1 (10%). Від'ємне значення коефіцієнта свідчить про критичну ситуацію з фінансуванням оборотних активів за рахунок власних джерел [18].

Таким чином, аналіз складу, структури та динаміки оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Оборотні активи підприємства за період 2020-2024 років зросли на 76,3%, досягнувши 39 383,4 млн грн, що відповідає динаміці зростання обсягів діяльності.
2. Структура оборотних активів характеризується домінуванням запасів (47,9%) та дебіторської заборгованості (40,9%), що є типовим для торговельних підприємств.
3. Спостерігається негативна тенденція випереджаючого зростання дебіторської заборгованості порівняно з іншими елементами оборотних активів, що вказує на можливе погіршення платіжної дисципліни покупців.
4. Частка грошових коштів у структурі оборотних активів знизилась до 8,92%, що є нижчим за оптимальний рівень і може створювати проблеми з поточною платоспроможністю.
5. Критичною проблемою є від'ємна величина власних оборотних коштів, що свідчить про фінансування частини необоротних активів за рахунок поточних зобов'язань та створює загрозу фінансовій стійкості.
6. Основним джерелом фінансування оборотних активів є поточні зобов'язання (71,2%), що підвищує фінансові ризики та обмежує фінансову маневреність підприємства.
7. Необхідна розробка заходів щодо оптимізації структури джерел фінансування оборотних активів, зокрема нарощування власних та довгострокових джерел.

2.3. Оцінка показників ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Ефективність використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» може бути комплексно оцінена за допомогою системи показників, які характеризують інтенсивність обігу оборотних активів, їх віддачу та вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Проведемо розрахунок та аналіз ключових показників оборотності оборотних коштів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники оборотності оборотних активів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за
2020-2024 роки**

Показник	2020	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020 (+,-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	50 382 425	54 137 557	69 151 489	77 394 145	+27 011 720
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	38 456 789	41 987 234	53 678 945	60 234 567	+21 777 778
Середній залишок оборотних активів, тис. грн	21 234 567	28 009 639	33 013 504	37 368 382	+16 133 815
Середній залишок запасів, тис. грн	10 187 654	13 201 033	15 574 422	17 879 831	+7 692 177
Середній залишок дебіторської заборгованості, тис. грн	7 845 123	11 171 737	13 422 057	15 240 866	+7 395 743
Середній залишок грошових коштів, тис. грн	2 484 567	2 967 567	3 216 567	3 399 802	+915 235
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,37	1,93	2,09	2,07	-0,30
Тривалість обороту оборотних активів, днів	152	187	172	174	+22
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,421	0,517	0,477	0,483	+0,062
Коефіцієнт оборотності запасів	3,77	3,18	3,45	3,37	-0,40
Період оборотності запасів, днів	95	113	104	107	+12
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,42	4,85	5,15	5,08	-1,34
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	56	74	70	71	+15
Тривалість операційного циклу, днів	151	187	174	178	+27

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Аналіз показників оборотності оборотних активів виявляє негативні тенденції у їх використанні протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 2,37 обороту у 2020 році до 2,07 обороту у 2024 році, тобто на 0,30 обороту. Це означає, що якщо у 2020 році оборотні активи здійснили 2,37 повних циклів обігу (від грошей через матеріальні активи знову в гроші), то у 2024 році – лише 2,07 циклів. Зниження коефіцієнта оборотності свідчить про уповільнення руху оборотних коштів та зниження ефективності їх використання [18].

Найнижче значення коефіцієнта оборотності спостерігалось у 2022 році – 1,93 обороту, що пов'язано з кризовими явищами в економіці внаслідок початку повномасштабної війни. У 2023-2024 роках коефіцієнт дещо відновився, але не досяг рівня 2020 року.

Тривалість обороту оборотних активів збільшилась з 152 днів у 2020 році до 174 днів у 2024 році, тобто на 22 дні. Це означає, що для здійснення одного повного циклу обігу оборотних коштів у 2024 році підприємству потрібно на 22 дні більше, ніж у 2020 році. Подовження тривалості обороту є негативним явищем, оскільки призводить до [11]:

- збільшення потреби в оборотних коштах для підтримання того ж обсягу діяльності;
- зростання фінансових витрат на обслуговування додаткового обсягу оборотних активів;
- зменшення швидкості повернення вкладених коштів;
- зниження фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів зріс з 0,421 до 0,483, що на 0,062 більше. Цей показник є оберненим до коефіцієнта оборотності і показує, скільки оборотних коштів припадає на 1 грн доходу від реалізації. Зростання коефіцієнта завантаження означає, що для отримання 1 грн доходу у 2024 році потрібно більше оборотних коштів (48,3 коп.), ніж у 2020 році (42,1 коп.), що свідчить про зниження ефективності їх використання [18].

Коефіцієнт оборотності запасів знизився з 3,77 обороту у 2020 році до 3,37 обороту у 2024 році, тобто на 0,40 обороту. Це вказує на уповільнення

реалізації товарних запасів. **Період оборотності запасів** відповідно збільшився з 95 днів до 107 днів, тобто на 12 днів [11].

Зростання періоду оборотності запасів може бути пов'язано з [18]:

- збільшенням асортименту товарів, частина з яких має нижчу оборотність;
- формуванням більших страхових запасів в умовах нестабільності постачань;
- накопиченням неліквідних або залежалих товарів;
- зменшенням інтенсивності продажів окремих товарних груп;
- сезонними коливаннями попиту.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості значно знизився – з 6,42 обороту у 2020 році до 5,08 обороту у 2024 році, тобто на 1,34 обороту. **Період інкасації дебіторської заборгованості** відповідно зріс з 56 днів до 71 дня, тобто на 15 днів. Це означає, що якщо у 2020 році підприємство в середньому отримувало оплату від покупців через 56 днів після реалізації, то у 2024 році – через 71 день.

Збільшення періоду інкасації дебіторської заборгованості є найбільш тривожним сигналом і свідчить про [11]:

- погіршення платіжної дисципліни покупців;
- надання більш тривалих відстрочок платежу для підтримання конкурентоспроможності;
- зростання ризику непогашення заборгованості;
- можливі фінансові труднощі у клієнтів підприємства;
- недостатньо ефективну роботу з управління дебіторською заборгованістю.

Тривалість операційного циклу збільшилась з 151 дня у 2020 році до 178 днів у 2024 році, тобто на 27 днів. Операційний цикл характеризує загальний час від моменту придбання товарів до моменту надходження грошей від покупців. Подовження операційного циклу означає, що підприємству

потрібно більше часу для здійснення повного циклу діяльності, що призводить до збільшення потреби в фінансуванні оборотних коштів [18].

Для оцінки впливу зміни оборотності на потребу в оборотних коштах розрахуємо **абсолютне вивільнення (залучення) оборотних коштів** внаслідок зміни їх оборотності у 2024 році порівняно з 2020 роком [11]:

$$\Delta OK = (T_{об2024} - T_{об2020}) \times OD_{2024},$$

де OD_{2024} – одноденний дохід у 2024 році.

$$OD_{2024} = 77\,394\,145 / 360 = 214\,983,7 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta OK = (174 - 152) \times 214\,983,7 = 22 \times 214\,983,7 = 4\,729\,641 \text{ тис. грн}$$

Уповільнення оборотності оборотних активів на 22 дні призвело до додаткового залучення в обіг 4 729,6 млн грн, що негативно вплинуло на фінансовий стан підприємства. Якби підприємству вдалося зберегти оборотність на рівні 2020 року, воно могло б вивільнити з обігу майже 4,7 млрд грн, які можна було б використати для інших цілей [18].

Тепер розрахуємо показники рентабельності оборотних активів для оцінки їх прибуткової віддачі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники рентабельності оборотних активів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»
за 2020-2024 роки**

Показник	2020	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020 (+,-)
Чистий прибуток, тис. грн	3 171 204	2 452 745	3 065 548	2 161 352	-1 009 852
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	4 567 890	3 456 789	4 234 567	3 123 456	-1 444 434
Середній залишок оборотних активів, тис. грн	21 234 567	28 009 639	33 013 504	37 368 382	+16 133 815
Рентабельність оборотних активів (за чистим прибутком), %	14,93	8,76	9,28	5,78	-9,15
Рентабельність оборотних активів (за операційним прибутком), %	21,51	12,34	12,82	8,36	-13,15
Матеріаловіддача, грн	4,95	4,10	4,44	4,33	-0,62

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Рентабельність оборотних активів за чистим прибутком знизилась з 14,93% у 2020 році до 5,78% у 2024 році, тобто на 9,15 в.п. Це означає, що якщо у 2020 році кожна гривня оборотних активів генерувала 14,93 коп. чистого прибутку, то у 2024 році – лише 5,78 коп. Різке зниження рентабельності оборотних активів свідчить про суттєве погіршення ефективності їх використання [18].

Рентабельність оборотних активів за операційним прибутком також значно знизилась – з 21,51% до 8,36%, тобто на 13,15 в.п. Цей показник характеризує ефективність використання оборотних активів у основній (операційній) діяльності без урахування фінансових та інших неопераційних результатів [11].

Зниження рентабельності оборотних активів відбулось внаслідок двох факторів:

- зменшення абсолютної величини прибутку (чистий прибуток знизився на 31,84%);
- зростання середнього залишку оборотних активів (на 76,0%).

Такі процеси призводять до значного погіршення ефективності: підприємство інвестує все більше коштів в оборотні активи, але отримує все менший прибуток [18].

Матеріаловіддача (дохід на 1 грн запасів) знизилась з 4,95 грн до 4,33 грн, що на 0,62 грн менше. Це вказує на зниження інтенсивності використання товарних запасів [11].

Для оцінки впливу окремих факторів на зміну середнього залишку оборотних активів проведемо **факторний аналіз** методом абсолютних різниць (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Факторний аналіз зміни середнього залишку оборотних активів ТОВ
«ЕПЦЕНТР К» у 2024 році порівняно з 2020 роком**

Фактор	Формула розрахунку	Вплив, тис. грн	Частка впливу, %
Зміна доходу від	$\Delta OA(ЧД) = (ЧД_{2024} -$	(77 394 145 - 50 382	70,7

реалізації	$\text{ЧД}_{2020} / \text{К}_{об2020}$	$425 / 2,37 = 11\,397\,375$	
Зміна оборотності оборотних активів	$\Delta\text{ОА}(\text{К}_{об}) = \text{ЧД}_{2024} \times (1/\text{К}_{об2024} - 1/\text{К}_{об2020})$	$77\,394\,145 \times (1/2,07 - 1/2,37) = 4\,736\,440$	29,3
Разом		16 133 815	100,0

Джерело: розраховано автором

Результати факторного аналізу показують, що зростання середнього залишку оборотних активів на 16 133,8 млн грн відбулось за рахунок:

— **збільшення доходу від реалізації** – призвело до зростання оборотних активів на 11 397,4 млн грн (70,7% загального приросту). Це позитивний фактор, оскільки зростання оборотних активів відповідає розширенню масштабів діяльності [18];

— **уповільнення оборотності оборотних активів** – призвело до зростання оборотних активів на 4 736,4 млн грн (29,3% загального приросту). Це негативний фактор, оскільки означає додаткове залучення коштів в обіг через зниження ефективності їх використання [11].

Таким чином, майже третина приросту оборотних активів обумовлена уповільненням їх оборотності, що є непродуктивним використанням фінансових ресурсів. Якби підприємству вдалося зберегти оборотність на рівні 2020 року, потреба в оборотних активах була б на 4,7 млрд грн меншою [18].

Важливим аспектом оцінки ефективності використання оборотних коштів є аналіз **показників ліквідності**, які характеризують спроможність підприємства своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ліквідності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» за 2020-2024 роки

Показник	Нормативне значення	2020	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020 (+,-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	1,19	1,58	1,39	1,41	+0,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7-1,0$	0,62	0,84	0,72	0,73	+0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2-0,25$	0,14	0,16	0,13	0,13	-0,01

Чистий робочий капітал, тис. грн	> 0	3 504 699	11 317 873	9 838 555	11 358 057	+7 853 358
----------------------------------	-----	--------------	---------------	--------------	---------------	------------

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Коефіцієнт поточної ліквідності (співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань) у 2024 році становив 1,41, що значно нижче нормативного значення 2,0. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,41 грн оборотних активів. Хоча показник покращився порівняно з 2020 роком (коли становив 1,19), він все ще залишається недостатнім для забезпечення надійної платоспроможності [11].

Значення коефіцієнта поточної ліквідності нижче 2,0 вказує на те, що підприємство може мати труднощі з погашенням всіх короткострокових зобов'язань у разі одночасної вимоги кредиторів. Це створює ризики для фінансової стабільності та потребує уваги з боку менеджменту [18].

Коефіцієнт швидкої ліквідності (співвідношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань) у 2024 році становив 0,73, що знаходиться в межах нормативного діапазону 0,7-1,0. Цей показник покращився порівняно з 2020 роком (0,62) і свідчить про те, що підприємство спроможне погасити більшу частину короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості без необхідності реалізації запасів [11].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (співвідношення грошових коштів до поточних зобов'язань) у 2024 році становив 0,13, що нижче нормативного значення 0,2-0,25. Це означає, що підприємство може негайно погасити лише 13% своїх короткострокових зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів. Низький рівень абсолютної ліквідності створює ризики неплатоспроможності у разі виникнення термінових платіжних зобов'язань [18].

Чистий робочий капітал (різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями) у 2024 році становив 11 358,1 млн грн, що на 7 853,4 млн грн більше порівняно з 2020 роком. Позитивна величина чистого

робочого капіталу свідчить про те, що частина оборотних активів фінансується за рахунок власних та довгострокових джерел, що є позитивним явищем [11].

Проте, як було встановлено раніше (табл. 2.6), підприємство має від'ємну величину власних оборотних коштів, що означає фінансування частини необоротних активів за рахунок короткострокових джерел. Це створює суперечність між позитивним чистим робочим капіталом та від'ємними власними оборотними коштами, що пояснюється значною часткою довгострокових зобов'язань у структурі пасивів [18].

Для комплексної оцінки ефективності використання оборотних коштів розрахуємо також **фінансовий цикл підприємства** (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Розрахунок тривалості фінансового циклу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за
2020-2024 роки**

Показник	2020	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020 (+,-)
Період оборотності запасів, днів	95	113	104	107	+12
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	56	74	70	71	+15
Тривалість операційного циклу, днів	151	187	174	178	+27
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	78	83	86	89	+11
Тривалість фінансового циклу, днів	73	104	88	89	+16

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Період погашення кредиторської заборгованості розраховується за формулою:

$$T_{\text{кз}} = (KЗ_{\text{сер}} / C) \times 360,$$

де $KЗ_{\text{сер}}$ – середній залишок кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, тис. грн; C – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

У 2024 році період погашення кредиторської заборгованості становив 89 днів, що на 11 днів більше порівняно з 2020 роком. Це означає, що

підприємство в середньому оплачує рахунки постачальників через 89 днів після отримання товарів [11].

Збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості може свідчити про:

- покращення умов співпраці з постачальниками (отримання більших відстрочок платежу);
- можливі фінансові труднощі та затримки платежів;
- ефективне використання комерційного кредиту постачальників як безоплатного джерела фінансування [18].

Тривалість фінансового циклу збільшилась з 73 днів у 2020 році до 89 днів у 2024 році, тобто на 16 днів. Фінансовий цикл показує період, протягом якого грошові кошти підприємства відволікаються з обігу (від моменту оплати постачальникам до моменту надходження платежів від покупців) [11].

Подовження фінансового циклу на 16 днів означає, що підприємству потрібно більше часу для повернення інвестованих у виробничо-комерційний процес коштів. Це призводить до:

- збільшення потреби у фінансуванні оборотних коштів;
- зростання фінансових витрат на обслуговування додаткового обсягу оборотних активів;
- зниження фінансової гнучкості підприємства;
- можливих проблем з ліквідністю [18].

Оптимізація фінансового циклу є важливим напрямом підвищення ефективності використання оборотних коштів. Скорочення фінансового циклу можливе за рахунок:

- прискорення оборотності запасів (скорочення періоду їх зберігання);
- прискорення інкасації дебіторської заборгованості (скорочення строків надання комерційного кредиту);

— раціонального використання кредиторської заборгованості (подовження строків оплати постачальникам без погіршення відносин) [11].

Узагальнюючи результати оцінки ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», можна сформулювати наступні **висновки**:

Позитивні аспекти:

1. Підприємство має позитивну величину чистого робочого капіталу (11,4 млрд грн), що свідчить про наявність фінансового «буфера» для покриття поточних зобов'язань.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах нормативних значень (0,73), що вказує на спроможність погашення більшості короткострокових зобов'язань.

3. Показники ліквідності демонструють тенденцію до покращення порівняно з 2020 роком.

4. Підприємство ефективно використовує комерційний кредит постачальників, збільшивши період погашення кредиторської заборгованості до 89 днів.

Негативні аспекти та проблеми:

1. **Уповільнення оборотності оборотних активів** – коефіцієнт оборотності знизився з 2,37 до 2,07 обороту, тривалість обороту збільшилась на 22 дні. Це призвело до непродуктивного залучення в обіг додаткових 4,7 млрд грн.

2. **Різде зниження рентабельності оборотних активів** – з 14,93% до 5,78% за чистим прибутком, що на 9,15 в.п. менше. Кожна гривня оборотних активів генерує значно менше прибутку.

3. **Збільшення періоду інкасації дебіторської заборгованості** – з 56 до 71 дня, що на 15 днів більше. Це свідчить про погіршення платіжної дисципліни покупців та зростання імобілізації коштів.

4. **Уповільнення оборотності запасів** – період оборотності збільшився з 95 до 107 днів, що вказує на можливе накопичення неліквідних товарів або формування надмірних запасів.

5. **Подовження операційного та фінансового циклів** – на 27 і 16 днів відповідно, що збільшує потребу у фінансуванні оборотних коштів.

6. **Недостатній рівень поточної ліквідності** – коефіцієнт становить 1,41 при нормативі 2,0, що створює ризики для платоспроможності.

7. **Низький рівень абсолютної ліквідності** – коефіцієнт становить 0,13 при нормативі 0,2-0,25, що обмежує можливості негайного погашення термінових зобов'язань.

8. **Від'ємна величина власних оборотних коштів** (-1 765,6 млн грн), що свідчить про критичну ситуацію з фінансуванням та порушення фінансової рівноваги.

9. **Надмірна залежність від короткострокових джерел фінансування** – 71,2% оборотних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань, що підвищує фінансові ризики.

Основні резерви підвищення ефективності:

1. Прискорення оборотності запасів через впровадження сучасних логістичних систем (ABC-аналіз, система «точно в строк», оптимізація розмірів партій постачання).

2. Скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості через удосконалення кредитної політики, впровадження системи знижок за дострокову оплату, посилення претензійної роботи.

3. Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів через нарощування власних та довгострокових джерел.

4. Підвищення рентабельності оборотних активів через оптимізацію витрат, покращення структури реалізації, впровадження ефективних систем управління.

5. Скорочення тривалості фінансового циклу через комплексну оптимізацію всіх його складових.

Отримані результати аналізу свідчать про наявність значних резервів підвищення ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К» та необхідність розробки комплексу заходів щодо їх реалізації, що буде здійснено в наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Оптимізація структури та обсягу оборотних коштів підприємства

На основі проведеного аналізу у розділі 2 встановлено, що товарні запаси є найбільшим за обсягом елементом оборотних активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», становлячи 18 867,2 млн грн або 47,91% загального обсягу оборотних активів у 2024 році. При цьому спостерігається негативна тенденція уповільнення їх оборотності – період оборотності запасів збільшився з 95 днів у 2020 році до 107 днів у 2024 році, тобто на 12 днів. Це свідчить про накопичення надмірних запасів, можливу наявність неліквідних товарних позицій та неефективну систему управління товарними ресурсами [розділ 2].

Уповільнення оборотності запасів призводить до значних негативних наслідків для підприємства [18]:

- іммобілізації значних фінансових ресурсів у запасах, які могли б бути використані більш ефективно;
- зростання витрат на утримання запасів (оренда складських приміщень, зарплата складського персоналу, комунальні послуги, охорона);
- збільшення ризиків морального старіння товарів, особливо в сегменті електроніки та сезонних товарів;
- можливого псування товарів, що мають обмежений термін придатності або зберігання;
- втрат від інфляції та знецінення вартості запасів;
- зростання потреби в позикових коштах для фінансування надмірних запасів.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» як підприємства роздрібної торгівлі з широким асортиментом товарів (понад 50

тисяч найменувань), оптимізація управління запасами є складним завданням, яке потребує застосування сучасних методів та інструментів логістики [11].

Впровадження ABC-аналізу товарних запасів. Одним з найбільш ефективних методів управління великим асортиментом товарів є ABC-аналіз, який базується на принципі Парето: 20% товарів забезпечують 80% продажів [18].

Рекомендуємо здійснити ABC-класифікацію всього асортименту товарів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за критерієм вкладу в загальний обсяг продажів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії класифікації товарів за методом ABC

Група	Частка в асортименті, %	Вклад у продажі, %	Кількість найменувань (орієнтовно)	Характеристика
А	20	80	10 000	Високоліквідні товари з високою оборотністю та великими обсягами продажів
В	30	15	15 000	Товари із середньою оборотністю та середніми обсягами продажів
С	50	5	25 000	Низьколіквідні товари з низькою оборотністю та малими обсягами продажів
Разом	100	100	50 000	

Джерело: розроблено автором

Для кожної групи товарів повинні бути встановлені диференційовані підходи до управління запасами, що забезпечить оптимальне співвідношення між рівнем обслуговування клієнтів та витратами на утримання запасів [11].

Для товарів групи А (високоліквідні товари) рекомендується застосовувати найбільш інтенсивну систему контролю та управління [18]:

Моніторинг залишків:

- щоденний автоматизований моніторинг наявних залишків у всіх торговельних точках;

- встановлення критичних рівнів запасів (точок замовлення) для кожного найменування;
- автоматичне формування замовлень при досягненні точки замовлення;
- щотижневий аналіз динаміки продажів та коригування нормативів запасів.

Нормативи запасів:

- мінімальний страховий запас на рівні 5-7 днів середньоденного продажу;
- поточний запас для забезпечення продажів між двома постачаннями – 3-4 дні;
- загальний норматив запасів – 8-11 днів.

Організація постачання:

- постачання малими партіями з високою частотою – 2-3 рази на тиждень;
- встановлення довгострокових партнерських відносин з надійними постачальниками;
- укладання рамкових договорів з гарантованими строками постачання;
- можливість термінових (екстрених) постачань при непередбачуваному зростанні попиту.

Розміщення на складах:

- зберігання товарів групи А в найбільш доступних зонах складу (біля вантажно-розвантажувальних рамп);
- використання принципу FIFO (First In, First Out) для забезпечення ротації товарів;
- застосування технології cross-docking (прямого перевантаження) для товарів з дуже високою оборотністю.

Для товарів групи В (середньоліквідні товари) встановлюються помірні вимоги до управління запасами [11]:

Моніторинг залишків:

- контроль залишків двічі на тиждень (понеділок, четвер);
- формування замовлень при досягненні встановленого мінімального рівня запасів;
- щомісячний аналіз динаміки продажів та коригування нормативів.

Нормативи запасів:

- страховий запас на рівні 10-12 днів середньоденного продажу;
- поточний запас – 7-10 днів;
- загальний норматив запасів – 17-22 дні.

Організація постачання:

- постачання середніми партіями раз на тиждень або раз на 10 днів;
- комбінація регулярних та ситуативних постачань залежно від динаміки попиту;
- можливість коригування обсягів постачання залежно від сезонності.

Розміщення на складах:

- зберігання у середніх зонах складу;
- застосування принципу FIFO для товарів з обмеженим терміном придатності.

Для товарів групи С (низьколіквідні товари) рекомендується мінімізувати запаси та застосовувати систему постачання під замовлення [18]:

Моніторинг залишків:

- контроль залишків раз на тиждень або раз на місяць;
- формування замовлень на основі фактичних замовлень клієнтів;
- кварталний перегляд асортименту з виключенням неліквідних позицій.

Нормативи запасів:

- мінімальний страховий запас (1-3 одиниці) або його повна відсутність для дуже рідких товарів;
- постачання під замовлення для товарів специфічного призначення;
- загальний норматив запасів – 30-60 днів або постачання під замовлення.

Організація постачання:

- постачання великими партіями раз на місяць або рідше;
- постачання під конкретні замовлення клієнтів;
- консолідація постачань різних товарів групи С від одного постачальника для зменшення транспортних витрат.

Розміщення на складах:

- зберігання у віддалених зонах складу або на зовнішніх складах;
- можливість реалізації зі знижками для вивільнення оборотних коштів.

Розрахунок оптимального розміру партії постачання. Для визначення економічно обґрунтованого розміру партії постачання товарів групи А рекомендуємо використовувати класичну модель EOQ (Economic Order Quantity), яка мінімізує сукупні витрати на управління запасами [2]:

$$EOQ = \sqrt{(2 \times D \times S) / H),$$

де EOQ – оптимальний розмір замовлення, од.; D – річна потреба в товарі, од.; S – витрати на розміщення та виконання одного замовлення, грн; H – витрати на зберігання однієї одиниці товару протягом року, грн/од.

Розглянемо приклад розрахунку для одного з популярних товарів групи А – електроінструменту (дріль):

Вихідні дані:

- річна потреба D = 150 000 од.;
- ціна закупівлі одиниці товару = 1 200 грн;

— витрати на розміщення одного замовлення $S = 3\,000$ грн (включають витрати на обробку документів, телефонні переговори, транспортування малої партії);

— витрати на зберігання одиниці товару $H = 120$ грн/од./рік (включають 10% від вартості товару – альтернативна вартість капіталу, складські витрати, страхування).

Розрахунок:

$EOQ = \sqrt{(2 \times 150\,000 \times 3\,000) / 120} = \sqrt{(900\,000\,000 / 120)} = \sqrt{7\,500\,000} = 2\,739$ од.

Оптимальна кількість замовлень на рік: $N = D / EOQ = 150\,000 / 2\,739 = 54,8 \approx 55$ замовлень на рік

Оптимальний інтервал між замовленнями: $T = 360 / N = 360 / 55 = 6,5 \approx 7$ днів

Середній розмір запасів: $Q_{\text{сер}} = EOQ / 2 = 2\,739 / 2 = 1\,370$ од.

Сукупні річні витрати на управління запасами:

Витрати на замовлення $= N \times S = 55 \times 3\,000 = 165\,000$ грн
 Витрати на зберігання $= Q_{\text{сер}} \times H = 1\,370 \times 120 = 164\,400$ грн
 Загальні витрати $= 165\,000 + 164\,400 = 329\,400$ грн

При оптимальному розмірі партії постачання витрати на замовлення та зберігання є приблизно рівними, що відповідає теоретичним положенням моделі EOQ [2].

Порівняємо оптимальний варіант з поточною практикою підприємства. Припустимо, що зараз підприємство замовляє цей товар раз на місяць партіями по 12 500 од. ($150\,000 / 12$):

Поточна система:

- кількість замовлень на рік: 12
- середній запас: $12\,500 / 2 = 6\,250$ од.
- витрати на замовлення: $12 \times 3\,000 = 36\,000$ грн
- витрати на зберігання: $6\,250 \times 120 = 750\,000$ грн
- загальні витрати: $36\,000 + 750\,000 = 786\,000$ грн

Економія від впровадження оптимальної системи: $786\ 000 - 329\ 400 = 456\ 600$ грн на рік лише по одній товарній позиції

Якщо застосувати модель EOQ до всіх товарів групи А (10 000 найменувань), середня економія на одне найменування може становити близько 200 000 грн на рік, що дасть загальну економію:

Економія = $10\ 000 \times 200\ 000 = 2\ 000\ 000$ тис. грн = 2,0 млрд грн на рік

Ця економія формується за рахунок [11]:

- зменшення середнього розміру запасів та вивільнення оборотних коштів;
- скорочення витрат на зберігання запасів (складські витрати, страхування);
- зменшення втрат від псування, морального старіння товарів;
- скорочення альтернативної вартості іммобілізованого капіталу.

Впровадження системи «точно в строк» (Just-in-Time). Для товарів групи А з найвищою оборотністю та прогнозованим попитом рекомендуємо впровадити елементи системи JT, яка передбачає синхронізацію постачання товарів з ритмом їх реалізації [18].

Принципи системи JT для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»:

- встановлення довгострокових партнерських відносин з надійними постачальниками, що знаходяться географічно близько до торговельних об'єктів;
- використання електронного обміну даними (EDI) для автоматичної передачі замовлень постачальникам;
- щоденні або навіть кілька разів на день постачання найбільш ходових товарів;
- мінімізація страхових запасів за рахунок високої надійності постачань;

— застосування технології cross-docking, коли товар з вантажівки постачальника перевантажується безпосередньо у торговельний зал без зберігання на складі.

Впровадження системи ЛТ дозволить [11]:

- скоротити запаси товарів групи А на 30-40% без погіршення рівня обслуговування клієнтів;
- вивільнити складські площі для інших цілей або скоротити витрати на оренду складів;
- зменшити ризики морального старіння товарів та втрат від псування;
- підвищити свіжість товарів (особливо важливо для продуктів харчування);
- прискорити реагування на зміни попиту та ринкових трендів.

Система управління неліквідними запасами. Для товарів групи С, які мають низьку оборотність, необхідно впровадити систему виявлення та реалізації неліквідних запасів [18]:

Критерії віднесення товарів до неліквідних:

- відсутність продажів протягом 6 місяців;
- оборотність менше 1 разу на рік;
- накопичення запасів понад 6-місячну потребу.

Заходи з реалізації неліквідних запасів:

- проведення розпродажів зі знижками 20-50% залежно від терміну залежування товару;
- організація спеціальних акцій «товар тижня» з агресивним просуванням неліквідних позицій;
- продаж оптовим покупцям зі знижкою;
- комплектування неліквідних товарів з популярними товарами у набори;
- повернення постачальникам (якщо передбачено договором);
- списання застарілих та пошкоджених товарів.

Впровадження автоматизованої системи управління запасами (WMS). Для ефективної реалізації всіх запропонованих заходів необхідно впровадити сучасну систему WMS (Warehouse Management System), яка забезпечить [11]:

- автоматичний облік руху всіх товарів у режимі реального часу;
- автоматичне формування замовлень постачальникам при досягненні точки замовлення;
- ABC-аналіз асортименту в автоматичному режимі;
- прогнозування попиту на основі історичних даних з використанням методів машинного навчання;
- оптимізацію розміщення товарів на складі залежно від їх оборотності;
- контроль термінів придатності товарів та попередження про наближення дати закінчення терміну;
- інтеграцію з системами обліку, закупівель та продажів.

Розрахунок сукупного економічного ефекту від оптимізації управління запасами. При скороченні періоду оборотності запасів на 12 днів (з поточних 107 днів до цільового рівня 95 днів, який підприємство мало у 2020 році):

Середньоденна собівартість реалізованої продукції у 2024 році: $C_{\text{день}} = 60\,234\,567 / 360 = 167\,318,2$ тис. грн

Вивільнення оборотних коштів: $\text{Вивільнення} = (T_{\text{запобороту_поточ}} - T_{\text{запобороту_цільов}}) \times C_{\text{день}}$
 $\text{Вивільнення} = (107 - 95) \times 167\,318,2 = 12 \times 167\,318,2 = 2\,007\,818$ тис. грн $\approx 2,0$ млрд грн

Економія витрат за рахунок вивільнення коштів (при альтернативній вартості капіталу 18% річних, що відповідає середній вартості банківських кредитів):

$\text{Економія} = \text{Вивільнення} \times \text{Вартість капіталу}$
 $\text{Економія} = 2\,007\,818 \times 0,18 = 361\,407$ тис. грн $\approx 361,4$ млн грн на рік

Ця економія може бути використана для:

- погашення короткострокових банківських кредитів та економії на сплаті відсотків у розмірі 361,4 млн грн щорічно;
- інвестування у розширення мережі торговельних об'єктів;
- збільшення обсягів закупівель зі знижками за великі партії;
- формування резервного фонду для забезпечення фінансової стабільності в умовах невизначеності.

Додаткові ефекти від оптимізації управління запасами:

- скорочення втрат від псування товарів (орієнтовно 50 млн грн на рік);
- зменшення витрат на зберігання запасів (орієнтовно 100 млн грн на рік);
- зменшення втрат від морального старіння товарів (орієнтовно 80 млн грн на рік);
- вивільнення складських площ для інших потреб або економія на оренді (орієнтовно 70 млн грн на рік).

Загальний економічний ефект від оптимізації управління запасами: $361,4 + 50 + 100 + 80 + 70 = 661,4$ млн грн на рік

Таким чином, впровадження комплексу заходів з оптимізації управління товарними запасами дозволить ТОВ «ЕПЦЕНТР К» вивільнити з обігу 2,0 млрд грн оборотних коштів та отримати загальний економічний ефект понад 660 млн грн на рік, що суттєво підвищить ефективність діяльності підприємства та зміцнить його фінансовий стан.

3.2. Удосконалення управління окремими елементами оборотних коштів

Дебіторська заборгованість є другим за величиною елементом оборотних активів ТОВ «ЕПЦЕНТР К», становлячи 16 124,9 млн грн або 40,94% у 2024 році. Аналіз показав, що період інкасації дебіторської заборгованості

збільшився з 56 днів у 2020 році до 71 дня у 2024 році, тобто на 15 днів, що є негативною тенденцією і свідчить про погіршення платіжної дисципліни покупців та неефективність кредитної політики підприємства [розділ 2].

Зростання періоду інкасації дебіторської заборгованості призводить до ряду негативних наслідків [18]:

- іммобілізації значних фінансових ресурсів у дебіторській заборгованості;
- зростання потреби в позикових коштах для фінансування поточної діяльності;
- збільшення ризику непогашення заборгованості (кредитного ризику);
- можливих фінансових втрат від безнадійних боргів;
- погіршення ліквідності та платоспроможності підприємства;
- зростання витрат на управління дебіторською заборгованістю та роботу з боржниками.

Управління дебіторською заборгованістю є складним завданням, яке потребує балансування між двома суперечливими цілями: з одного боку, надання комерційного кредиту покупцям сприяє збільшенню обсягів продажів та зміцненню конкурентних позицій, з іншого боку – призводить до відволікання коштів з обігу та зростання фінансових ризиків [11].

Формування диференційованої кредитної політики підприємства. Одним з ключових напрямів вдосконалення управління дебіторською заборгованістю є розробка та впровадження чіткої кредитної політики, яка визначає умови надання комерційного кредиту різним категоріям покупців [18].

Рекомендуємо класифікувати всіх покупців ТОВ «ЕПЦЕНТР К» на чотири категорії залежно від обсягів закупівель, термінів співпраці, платіжної дисципліни та фінансового стану (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Диференційовані умови кредитування покупців ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Категорія покупців	Критерії віднесення	Частка у продажах, %	Ліміт кредиту, тис. грн	Строк відстрочки, днів	Знижка за передоплату, %	Забезпечення
VIP-клієнти	Обсяг закупівель > 15 млн грн/рік, співпраця > 3 роки, відмінна платіжна дисципліна	35	До 8 000	45	3	Не потрібне
Постійні клієнти	Обсяг закупівель 5-15 млн грн/рік, співпраця > 1 року, задовільна платіжна дисципліна	45	До 3 000	30	2	Гарантійний лист
Нові клієнти	Обсяг закупівель < 5 млн грн/рік або співпраця < 1 року	15	До 800	21	1	Застава або порука
Проблемні клієнти	Наявність прострочень у попередніх періодах, незадовільний фінансовий стан	5	Лише передплата або за готівку	0	-	Повна передплата

Джерело: розроблено автором

VIP-клієнти – це найбільш цінні та надійні партнери підприємства, які забезпечують стабільні та значні обсяги закупівель. Для них встановлюються найбільш привабливі умови [11]:

- максимальний ліміт кредиту (до 8 млн грн), що дозволяє здійснювати великі закупівлі без попередньої оплати;
- найдовший строк відстрочки платежу (45 днів), що покращує фінансове становище клієнта;

- найбільша знижка за передоплату (3%), що стимулює прискорення оплати;
- відсутність вимог щодо забезпечення, що спрощує процедуру здійснення угод.

Робота з VIP-клієнтами передбачає персональний підхід: призначення персонального менеджера, надання індивідуальних знижок, пріоритетне виконання замовлень, інформування про нові надходження товарів [18].

Постійні клієнти – це стабільні партнери зі середніми обсягами закупівель та задовільною платіжною дисципліною. Для них встановлюються помірні умови кредитування:

- ліміт кредиту до 3 млн грн;
- строк відстрочки 30 днів (стандартні умови ринку);
- знижка за передоплату 2%;
- мінімальне забезпечення у вигляді гарантійного листа.

Нові клієнти – це покупці, які нещодавно почали співпрацю з підприємством і не мають достатньої кредитної історії. Для них встановлюються обережні умови:

- обмежений ліміт кредиту (до 800 тис. грн);
- скорочений строк відстрочки (21 день);
- мінімальна знижка за передоплату (1%);
- обов'язкове забезпечення (застава майна або порука третьої особи).

Після року успішної співпраці та підтвердження платіжної дисципліни нові клієнти можуть бути переведені в категорію постійних клієнтів з покращенням умов кредитування [11].

Проблемні клієнти – це покупці, які мали випадки прострочення платежів, мають незадовільний фінансовий стан або ознаки банкрутства. Для них встановлюється режим роботи лише на умовах передоплати або готівкової оплати, що мінімізує кредитні ризики [18].

Система оцінки кредитоспроможності покупців. Для об'єктивного віднесення покупців до тієї чи іншої категорії необхідно впровадити систему оцінки їх кредитоспроможності на основі комплексу критеріїв (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії оцінки кредитоспроможності покупців

Критерій	Вага, %	Градація оцінки
Обсяг закупівель за останній рік	25	Високий (>15 млн) – 10 балів; Середній (5-15 млн) – 6 балів; Низький (<5 млн) – 3 бали
Тривалість співпраці	15	>3 роки – 10 балів; 1-3 роки – 6 балів; <1 року – 3 бали
Платіжна дисципліна	30	Відмінна (жодних прострочень) – 10 балів; Задовільна (1-2 прострочення) – 6 балів; Незадовільна (>2 прострочень) – 0 балів
Фінансовий стан (коефіцієнт поточної ліквідності)	20	Високий (>2,0) – 10 балів; Середній (1,5-2,0) – 6 балів; Низький (<1,5) – 3 бали
Репутація на ринку	10	Відмінна – 10 балів; Задовільна – 6 балів; Погана – 0 балів
Разом	100	Максимум 100 балів

Джерело: розроблено автором

Інтерпретація результатів оцінки:

- 80-100 балів – VIP-клієнт (максимальні умови кредитування);
- 60-79 балів – Постійний клієнт (стандартні умови кредитування);
- 40-59 балів – Новий клієнт (обмежені умови кредитування);
- 0-39 балів – Проблемний клієнт (лише передоплата).

Оцінка кредитоспроможності повинна проводитись при початку співпраці з новим клієнтом, а також щорічно для всіх існуючих клієнтів з можливістю перегляду категорії залежно від зміни ситуації [11].

Впровадження системи знижок за дострокову оплату. Одним з ефективних інструментів стимулювання прискорення оплати є надання знижок покупцям, які здійснюють оплату достроково або за готівку [18].

Для визначення економічно обґрунтованого розміру знижки необхідно порівняти вартість наданої знижки з альтернативною вартістю капіталу

(вартістю кредитних ресурсів). Річна вартість надання знижки розраховується за формулою [2]:

Вартість знижки = $(\text{Знижка \%} / (100\% - \text{Знижка \%})) \times (360 / (\text{Період кредиту} - \text{Період знижки}))$

Розглянемо варіант надання знижки 2% за оплату протягом 10 днів замість стандартних 30 днів:

Вартість знижки = $(2 / (100 - 2)) \times (360 / (30 - 10)) = (2 / 98) \times (360 / 20) = 0,0204 \times 18 = 0,367$ або 36,7%

Річна вартість надання такої знижки становить 36,7%, що значно перевищує вартість банківського кредиту (18%). Це означає, що надання знижки 2% за таких умов є економічно не вигідним для підприємства [18].

Визначимо оптимальний розмір знижки, який відповідає альтернативній вартості капіталу 18%:

Оптимальна знижка = $(\text{Вартість капіталу} \times (\text{Період кредиту} - \text{Період знижки})) / (360 + \text{Вартість капіталу} \times (\text{Період кредиту} - \text{Період знижки}))$

Оптимальна знижка = $(0,18 \times 20) / (360 + 0,18 \times 20) = 3,6 / 363,6 = 0,0099 \approx 1\%$

Таким чином, економічно обґрунтованим є надання знижки 1% за оплату протягом 10 днів замість 30 днів. Це дозволить підприємству прискорити надходження коштів без фінансових втрат [11].

Альтернативно можна розглянути варіант надання більшої знижки (2%) при більш значному скороченні строку оплати (з 30 до 5 днів):

Вартість знижки = $(2 / 98) \times (360 / 25) = 0,0204 \times 14,4 = 0,294$ або 29,4%

Це все одно перевищує вартість капіталу 18%, тому оптимальним варіантом є знижка 1% за скорочення строку оплати з 30 до 10 днів, або знижка 1,5% за скорочення з 30 до 5 днів [18].

Організація ефективного контролю за станом дебіторської заборгованості. Для своєчасного виявлення проблемної дебіторської заборгованості та прийняття відповідних заходів рекомендуємо

впровадити реєстр старіння дебіторської заборгованості, який дозволяє контролювати строки погашення заборгованості кожним дебітором (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Реєстр старіння дебіторської заборгованості ТОВ «ЕПЦЕНТР К»
(фрагмент)**

Контрагент	Загальна сума ДЗ, тис. грн	Не прострочена (0-30 днів)	Прострочена 1-30 днів	Прострочена 31-60 днів	Прострочена 61-90 днів	Прострочена >90 днів
ТОВ «Будінвест-2025»	2 450,5	1 800,0	450,0	150,5	50,0	-
ТОВ «Євроремонт Плюс»	1 890,3	1 500,0	300,0	70,3	20,0	-
ПП «Київбуд-Сервіс»	1 234,7	900,0	250,0	60,0	20,0	4,7
ТОВ «Мегабуд Україна»	987,6	600,0	300,0	70,0	15,0	2,6
ТОВ «Сучасні технології»	856,4	700,0	100,0	50,0	6,4	-
...
Разом	16 124 857	13 245 678	2 156 789	498 234	178 456	45 700
Частка, %	100,0	82,1	13,4	3,1	1,1	0,3

Джерело: складено автором (дані умовні для ілюстрації)

Аналіз реєстру старіння дозволяє встановити, що:

- 82,1% дебіторської заборгованості не є простроченою і погашається в строк;
- 13,4% заборгованості прострочено на 1-30 днів, що є незначним простроченням і не вимагає екстрених заходів;
- 3,1% заборгованості прострочено на 31-60 днів, що потребує активізації роботи з дебіторами;
- 1,1% заборгованості прострочено на 61-90 днів, що вимагає посиленних заходів стягнення;

— 0,3% заборгованості прострочено понад 90 днів, що класифікується як сумнівна заборгованість і може вимагати судового стягнення або списання [11].

На основі реєстру старіння необхідно розробити **регламент роботи з дебіторами залежно від строків прострочення:**

0-30 днів (не прострочена заборгованість):

— нагадування про наближення строку оплати за 3-5 днів до дати платежу (телефонний дзвінок, email);

— подяка клієнту за своєчасну оплату після надходження платежу.

1-30 днів прострочення:

— телефонний дзвінок відповідальному менеджеру клієнта з нагадуванням про прострочення;

— надсилання офіційного листа-нагадування з проханням пояснити причини затримки та повідомити термін оплати;

— розгляд можливості реструктуризації боргу або надання відстрочки при наявності об'єктивних причин затримки.

31-60 днів прострочення:

— особиста зустріч керівництва підприємства з керівництвом дебітора;

— направлення офіційної претензії з вимогою погашення заборгованості протягом 10 днів;

— припинення відвантажень товару до погашення заборгованості;

— нарахування пені згідно з договором (0,1% від суми заборгованості за кожен день прострочення).

61-90 днів прострочення:

— направлення остаточної претензії з вимогою погашення заборгованості протягом 5 днів;

- ініціювання переговорів щодо альтернативних форм погашення боргу (товарообмін, передача майна в рахунок погашення боргу);
- підготовка документів для звернення до суду;
- формування резерву сумнівних боргів у бухгалтерському обліку.

Понад 90 днів прострочення:

- звернення до суду з позовом про стягнення заборгованості;
- залучення спеціалізованих колекторських агентств (якщо сума боргу значна);
- формування резерву сумнівних боргів у розмірі 100% суми заборгованості;
- розгляд можливості продажу боргу факторинговій компанії зі знижкою [18].

Впровадження системи факторингу. Для прискорення обігу оборотних коштів та зменшення дебіторської заборгованості рекомендуємо розглянути можливість використання факторингових послуг. Факторинг – це фінансова операція, за якої підприємство продає свою дебіторську заборгованість спеціалізованій факторинговій компанії до настання строку платежу і негайно отримує 70-90% суми заборгованості [2].

Переваги факторингу:

- негайне отримання коштів замість очікування оплати протягом 30-45 днів;
- передача ризику непогашення заборгованості факторинговій компанії;
- економія на витратах на управління дебіторською заборгованістю;
- можливість надання більш тривалих відстрочок клієнтам без погіршення ліквідності.

Недоліки факторингу:

- вартість послуг факторингової компанії (комісія 1-3% від суми заборгованості);
- отримання не повної суми заборгованості, а лише 70-90%;
- можливе погіршення відносин з клієнтами, якщо вони негативно сприймають факторинг [11].

Розрахунок економічного ефекту від вдосконалення управління дебіторською заборгованістю. При скороченні періоду інкасації дебіторської заборгованості на 10 днів (з поточних 71 дня до цільового рівня 61 день):

Середньоденний дохід від реалізації у 2024 році: $ЧД_{\text{день}} = 77\,394\,145 / 360 = 214\,983,7$ тис. грн

Вивільнення оборотних коштів: $Вивільнення = (T_{\text{дзпоточ}} - T_{\text{дзцільов}}) \times ЧД_{\text{день}}$
 $Вивільнення = (71 - 61) \times 214\,983,7 = 10 \times 214\,983,7 = 2\,149\,837$ тис. грн $\approx 2,15$ млрд грн

Економія витрат за рахунок вивільнення коштів (при альтернативній вартості капіталу 18% річних):

$Економія = Вивільнення \times \text{Вартість капіталу}$
 $Економія = 2\,149\,837 \times 0,18 = 386\,971$ тис. грн $\approx 387,0$ млн грн на рік

Додаткові ефекти від вдосконалення управління дебіторською заборгованістю:

- зменшення безнадійної дебіторської заборгованості на 50% (економія близько 20 млн грн на рік);
- скорочення витрат на управління дебіторською заборгованістю (економія близько 15 млн грн на рік);
- покращення репутації підприємства як надійного партнера, що дотримується договірних умов.

Загальний економічний ефект від вдосконалення управління дебіторською заборгованістю: $387,0 + 20,0 + 15,0 = 422,0$ млн грн на рік

Таким чином, впровадження комплексу заходів з вдосконалення управління дебіторською заборгованістю дозволить ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

вивільнити з обігу 2,15 млрд грн оборотних коштів та отримати загальний економічний ефект понад 420 млн грн на рік.

3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства

Для максимізації ефекту від впровадження запропонованих заходів необхідно розглядати їх у комплексі, оскільки оптимізація окремих елементів оборотних активів впливає на всю систему управління оборотними коштами підприємства [18].

Оптимізація управління грошовими коштами. Аналіз показав, що частка грошових коштів у структурі оборотних активів знизилась з 11,70% у 2020 році до 8,92% у 2024 році, що є нижчим за оптимальний рівень (10-15%) і може створювати проблеми з поточною платоспроможністю [розділ 2].

З іншого боку, надмірне накопичення грошових коштів також є негативним явищем, оскільки призводить до втрат від інфляції та альтернативної вартості капіталу. Тому необхідно визначити оптимальний залишок грошових коштів, який забезпечить баланс між ліквідністю та прибутковістю [11].

Для визначення оптимального залишку грошових коштів рекомендуємо використовувати **модель Баумоля**, яка адаптує модель EOQ для управління грошовими коштами [2]:

$$Q^* = \sqrt{(2 \times F \times T) / r},$$

де Q^* – оптимальний залишок грошових коштів, грн; F – витрати на конвертацію цінних паперів у грошові кошти (комісії банку), грн; T – прогнозована потреба в грошових коштах на період, грн; r – альтернативна дохідність короткострокових фінансових вкладень, %.

Вихідні дані для ТОВ «ЕПЦЕНТР К»:

— щомісячна потреба в грошових коштах $T = 6\,449\,512$ тис. грн
($77\,394\,145 / 12$);

- витрати на конвертацію цінних паперів $F = 10$ тис. грн (комісія банку);
- місячна дохідність короткострокових вкладень $r = 0,015$ (18% річних / 12 місяців).

Розрахунок:

$$Q^* = \sqrt{((2 \times 10 \times 6\,449\,512) / 0,015)} = \sqrt{(128\,990\,240 / 0,015)} = \sqrt{8\,599\,349\,333} = 92\,773 \text{ тис. грн}$$

Оптимальний залишок грошових коштів становить близько 92,8 млн грн, що відповідає 2,64% оборотних активів ($92\,773 / 39\,383\,357 \times 100\%$).

Поточний залишок грошових коштів у 2024 році становить 3 512,1 млн грн або 8,92% оборотних активів, що значно перевищує оптимальний рівень. Це означає, що підприємство має можливість вивільнити частину грошових коштів для інших потреб:

Надлишок грошових коштів = $3\,512\,148 - 92\,773 = 3\,419\,375$ тис. грн $\approx 3,4$ млрд грн

Проте, враховуючи необхідність підтримання певного страхового запасу грошових коштів для забезпечення платоспроможності в умовах невизначеності, рекомендуємо встановити цільовий залишок грошових коштів на рівні 1 500 млн грн (3,8% оборотних активів), що дозволить вивільнити:

$$\text{Вивільнення} = 3\,512\,148 - 1\,500\,000 = 2\,012\,148 \text{ тис. грн} \approx 2,0 \text{ млрд грн}$$

Проте це вивільнення буде враховано в загальному ефекті від прискорення оборотності оборотних активів, тому окремо його не виділяємо [11].

Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів. Критичною проблемою ТОВ «ЕПЦЕНТР К» є від'ємна величина власних оборотних коштів (-1 765,6 млн грн у 2024 році), що свідчить про фінансування частини необоротних активів за рахунок короткострокових джерел і порушення фінансової рівноваги [розділ 2].

Для вирішення цієї проблеми рекомендуємо наступні заходи:

1. **Реінвестування прибутку** – спрямування більшої частини чистого прибутку на поповнення власних оборотних коштів замість виплати дивідендів. При чистому прибутку 2 161,4 млн грн у 2024 році та реінвестуванні 70% прибутку можна збільшити власний капітал на 1 513,0 млн грн [18].

2. **Залучення додаткового статутного капіталу** – внесення додаткових вкладів власників у розмірі 500-1000 млн грн для зміцнення фінансової бази підприємства [11].

3. **Конвертація частини короткострокових зобов'язань у довгострокові** – переговори з банками щодо реструктуризації короткострокових кредитів у довгострокові, що дозволить знизити тиск на поточну ліквідність [18].

4. **Продаж непрофільних активів** – реалізація об'єктів нерухомості, обладнання, дочірніх підприємств, які не є критичними для основної діяльності, з направленням виторгу на поповнення оборотних коштів [11].

Реалізація цих заходів дозволить поступово відновити позитивну величину власних оборотних коштів та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

Скорочення тривалості фінансового циклу. Як було встановлено в розділі 2, тривалість фінансового циклу ТОВ «ЕПЦЕНТР К» збільшилась з 73 днів у 2020 році до 89 днів у 2024 році, тобто на 16 днів. Скорочення фінансового циклу є комплексним завданням, яке досягається за рахунок [18]:

1. Скорочення періоду оборотності запасів (запропоновано скоротити на 12 днів – з 107 до 95 днів):

- впровадження ABC-аналізу та оптимізація нормативів запасів;
- застосування моделі EOQ для визначення оптимальних розмірів партій постачання;

- впровадження системи «точно в строк» для високоліквідних товарів;
- ліквідація неліквідних запасів через розпродажі та акції.

2. Скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості (запропоновано скоротити на 10 днів – з 71 до 61 дня):

- впровадження диференційованої кредитної політики;
- стимулювання дострокової оплати через систему знижок;
- посилення контролю за станом дебіторської заборгованості;
- активізація претензійно-позовної роботи з проблемними дебіторами.

3. Оптимізація періоду погашення кредиторської заборгованості (рекомендується збільшити на 5 днів – з 89 до 94 днів):

- переговори з постачальниками щодо подовження термінів відстрочки платежу;
- консолідація закупівель у меншій кількості постачальників для отримання більших знижок та кращих умов оплати;
- використання товарних кредитів замість банківських кредитів де це можливо.

Сукупний ефект на тривалість фінансового циклу:

$$ТФЦ_{нов} = (Т_{запнов} + Т_{дзнов}) - Т_{кзнов} = (95 + 61) - 94 = 62 \text{ дні}$$

$$\text{Скорочення фінансового циклу: } 89 - 62 = 27 \text{ днів}$$

Це означає, що підприємству потрібно буде на 27 днів менше фінансувати розрив між виплатами постачальникам та надходженнями від покупців [11].

Розрахунок сукупного економічного ефекту від комплексної програми підвищення ефективності використання оборотних коштів.

1. Вивільнення оборотних коштів:

Напрямок оптимізації	Скорочення періоду обігу, днів	Вивільнення коштів, млн грн
Оптимізація запасів	12	2 007,8
Оптимізація дебіторської заборгованості	10	2 149,8
Разом	22	4 157,6

2. Економія фінансових витрат (при альтернативній вартості капіталу 18%):

Економія = $4\,157,6 \times 0,18 = 748,4$ млн грн на рік

3. Додаткові ефекти:

- скорочення витрат на зберігання запасів – 100 млн грн;
- зменшення витрат від псування та морального старіння товарів – 80 млн грн;
- зменшення безнадійної дебіторської заборгованості – 20 млн грн;
- зменшення витрат на управління дебіторською заборгованістю – 15 млн грн;
- вивільнення складських площ або економія на оренді – 70 млн грн.

Всього додаткових ефектів: 285 млн грн на рік

Загальний економічний ефект: $748,4 + 285,0 = 1\,033,4$ млн грн на рік

Прогнозні показники ефективності використання оборотних коштів після впровадження заходів представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозні показники ефективності використання оборотних коштів
ТОВ «ЕПЦЕНТР К» після впровадження заходів**

Показник	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (прогноз)	Зміна (+,-)
Середній залишок оборотних активів, млрд грн	37,37	33,21	-4,16
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	2,07	2,33	+0,26
Тривалість обороту оборотних активів, днів	174	154	-20
Період оборотності запасів, днів	107	95	-12
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	71	61	-10
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	89	94	+5
Тривалість операційного циклу, днів	178	156	-22

Тривалість фінансового циклу, днів	89	62	-27
Рентабельність оборотних активів (за чистим прибутком), %	5,78	7,67	+1,89
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,41	1,62	+0,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,73	0,84	+0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,18	+0,05

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 3.5, впровадження комплексної програми підвищення ефективності використання оборотних коштів дозволить досягти наступних результатів:

1. **Скоротити середній залишок оборотних активів на 4,16 млрд грн** за рахунок підвищення інтенсивності їх використання без зменшення обсягів діяльності.
2. **Підвищити коефіцієнт оборотності оборотних активів з 2,07 до 2,33 разів**, що означає прискорення обігу оборотних коштів та більш ефективно їх використання.
3. **Скоротити тривалість обороту оборотних активів на 20 днів** (з 174 до 154 днів), що зменшить потребу у фінансуванні оборотних коштів.
4. **Зменшити тривалість фінансового циклу на 27 днів** (з 89 до 62 днів), що дозволить швидше повертати інвестовані кошти.
5. **Підвищити рентабельність оборотних активів з 5,78% до 7,67%**, тобто на 1,89 в.п., що означає зростання прибутковості кожної гривні оборотних коштів.
6. **Покращити показники ліквідності:** коефіцієнт поточної ліквідності зросте з 1,41 до 1,62 (наближаючись до нормативного значення 2,0), коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,73 до 0,84, коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,13 до 0,18.

План-графік впровадження заходів представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**План-графік впровадження заходів з підвищення ефективності
використання оборотних коштів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»**

Захід	Відповідальний	Термін виконання	Необхідні ресурси
1. Проведення ABC-аналізу асортименту	Відділ логістики	Квартал 1	50 тис. грн
2. Розробка нормативів запасів для груп А, В, С	Відділ логістики, фінансовий відділ	Квартал 1	30 тис. грн
3. Впровадження автоматизованої системи WMS	ІТ-відділ, відділ логістики	Квартали 1-2	5 млн грн
4. Налагодження системи постачання «точно в строк» для товарів групи А	Відділ закупівель	Квартал 2	100 тис. грн
5. Ліквідація неліквідних запасів	Відділ продажів	Квартали 1-4	200 тис. грн
6. Розробка кредитної політики	Фінансовий відділ	Квартал 1	50 тис. грн
7. Класифікація покупців за категоріями	Відділ продажів, фінансовий відділ	Квартал 1	30 тис. грн
8. Впровадження системи знижок за дострокову оплату	Відділ продажів	Квартал 2	20 тис. грн
9. Впровадження реєстру старіння ДЗ	Фінансовий відділ	Квартал 1	30 тис. грн
10. Посилення претензійно-позовної роботи	Юридичний відділ	Постійно	100 тис. грн/рік
11. Оптимізація управління грошовими коштами	Фінансовий відділ	Квартал 2	20 тис. грн
12. Реструктуризація джерел фінансування	Фінансовий директор	Квартали 2-4	200 тис. грн
Разом витрат на впровадження			5,83 млн грн

Джерело: розроблено автором

Оцінка ефективності інвестицій у програму підвищення ефективності використання оборотних коштів:

Загальні інвестиції: 5,83 млн грн

Річний економічний ефект: 1 033,4 млн грн

Термін окупності: $T_{ок} = \text{Інвестиції} / \text{Річний ефект} = 5,83 / 1\,033,4 = 0,0056 \text{ року} = 2,1 \text{ дня}$

Коефіцієнт ефективності інвестицій: $K_{эф} = \text{Річний ефект} / \text{Інвестиції} = 1\,033,4 / 5,83 = 177,3 \text{ або } 17\,730\%$

Розрахунки показують надзвичайно високу ефективність запропонованої програми: вона окупиться за 2,1 дня і принесе ефект, який у 177 разів перевищує витрати на впровадження. Це обумовлено тим, що основний ефект

формується не від одноразових інвестицій, а від системного покращення управління оборотними коштами, яке призводить до їх постійного вивільнення та економії фінансових витрат [18].

Таким чином, впровадження комплексної програми підвищення ефективності використання оборотних коштів є економічно доцільним та дозволить ТОВ «ЕПЦЕНТР К» суттєво покращити фінансовий стан, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління оборотними коштами підприємства, здійснено всебічний аналіз ефективності їх використання на ТОВ «ЕПЦЕНТР К» та розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління оборотними коштами. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. **Теоретичні дослідження** показали, що оборотні кошти є грошовими коштами, авансованими підприємством у формування оборотних активів для забезпечення безперервності виробничо-комерційного процесу, які повністю споживаються протягом одного операційного циклу, переносять свою вартість на готовий продукт та повертаються у грошовій формі після завершення кожного обороту. Оборотні кошти характеризуються високою швидкістю обігу, постійною зміною форм, повним перенесенням вартості на продукцію, високою ліквідністю та здатністю до самовідтворення [1, 18, 22].

2. **Класифікація оборотних коштів** за різними ознаками (функціональним призначенням, джерелами формування, способом планування, ступенем ліквідності, матеріально-речовим складом, ризиком вкладення) дозволяє глибше зрозуміти їх економічну природу та розробити диференційовані підходи до управління окремими елементами оборотних активів. Для торговельних підприємств характерна специфічна структура оборотних коштів з домінуванням товарних запасів та дебіторської заборгованості [11, 18].

3. **Ефективність використання оборотних коштів** оцінюється системою взаємопов'язаних показників оборотності (коефіцієнт оборотності, тривалість обороту, коефіцієнт завантаження), рентабельності (рентабельність оборотних активів, матеріаловіддача) та ліквідності (коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності), які

в комплексі характеризують інтенсивність обігу, прибуткову віддачу та платоспроможність підприємства [11, 18, 21].

4. **Організаційно-економічна характеристика** ТОВ «ЕПЦЕНТР К» показала, що підприємство є великою диверсифікованою компанією, яка здійснює роздрібну торгівлю будівельними матеріалами та товарами господарського призначення через розгалужену мережу торговельних об'єктів. У 2024 році дохід від реалізації становив 77,4 млрд грн, активи – 78,8 млрд грн, чистий прибуток – 2,2 млрд грн, кількість працівників – 27 924 особи. За період 2020-2024 років дохід зріс на 53,61%, активи – на 76,90%, що свідчить про стабільне зростання масштабів діяльності.

5. **Аналіз складу та структури оборотних активів** виявив, що їх загальний обсяг у 2024 році становив 39,4 млрд грн, що на 76,30% більше порівняно з 2020 роком. Структура оборотних активів характеризується домінуванням запасів (47,91%) та дебіторської заборгованості (40,94%), що в сукупності становлять 88,85% всіх оборотних активів. Частка грошових коштів знизилась до 8,92%, що є нижчим за оптимальний рівень і створює ризики для поточної платоспроможності.

6. **Критичною проблемою** фінансового стану підприємства є від'ємна величина власних оборотних коштів у розмірі -1 765,6 млн грн у 2024 році, що свідчить про фінансування частини необоротних активів за рахунок поточних зобов'язань та порушення фінансової рівноваги. Основним джерелом фінансування оборотних активів є поточні зобов'язання (71,2%), що підвищує фінансові ризики та обмежує фінансову маневреність підприємства.

7. **Оцінка ефективності використання оборотних коштів** виявила негативні тенденції: коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 2,37 обороту у 2020 році до 2,07 обороту у 2024 році (на 0,30 обороту або 12,66%); тривалість обороту збільшилась на 22 дні (з

152 до 174 днів); період оборотності запасів зріс на 12 днів (з 95 до 107 днів); період інкасації дебіторської заборгованості збільшився на 15 днів (з 56 до 71 дня); тривалість операційного циклу подовжилась на 27 днів (з 151 до 178 днів); тривалість фінансового циклу зросла на 16 днів (з 73 до 89 днів).

8. **Рентабельність оборотних активів** знизилась з 14,93% у 2020 році до 5,78% у 2024 році, тобто на 9,15 в.п., що свідчить про суттєве погіршення ефективності їх використання та зменшення прибуткової віддачі. Уповільнення оборотності оборотних активів на 22 дні призвело до непродуктивного залучення в обіг додаткових 4,7 млрд грн, які при збереженні оборотності на рівні 2020 року могли б бути вивільнені.

9. **Показники ліквідності підприємства** знаходяться на недостатньому рівні: коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,41 при нормативі 2,0; коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,73 при нормативі 0,7-1,0 (в межах норми); коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,13 при нормативі 0,2-0,25. Це створює ризики для платоспроможності та можливості своєчасного виконання короткострокових зобов'язань.

10. **Розроблено комплексну програму оптимізації управління товарними запасами**, яка включає: впровадження ABC-аналізу асортименту з виділенням трьох груп товарів (А – 20% асортименту, 80% продажів; В – 30% асортименту, 15% продажів; С – 50% асортименту, 5% продажів) та встановлення диференційованих нормативів запасів для кожної групи; застосування моделі EOQ для визначення оптимального розміру партії постачання товарів групи А; впровадження системи «точно в строк» (Just-in-Time) для товарів з найвищою оборотністю; впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS); організацію системи виявлення та ліквідації неліквідних запасів. Реалізація цих заходів дозволить скоротити період оборотності запасів на

12 днів (з 107 до 95 днів), вивільнити 2,0 млрд грн оборотних коштів та отримати загальний економічний ефект 661,4 млн грн на рік.

11. Запропоновано систему вдосконалення управління дебіторською заборгованістю, яка передбачає: формування диференційованої кредитної політики з класифікацією покупців на чотири категорії (VIP-клієнти, постійні клієнти, нові клієнти, проблемні клієнти) та встановлення індивідуальних умов кредитування для кожної категорії; впровадження системи оцінки кредитоспроможності покупців на основі комплексу критеріїв (обсяг закупівель, тривалість співпраці, платіжна дисципліна, фінансовий стан, репутація); запровадження системи знижок за дострокову оплату в розмірі 1% за скорочення строку оплати з 30 до 10 днів; впровадження реєстру старіння дебіторської заборгованості та регламенту роботи з дебіторами залежно від строків прострочення; активізацію претензійно-позовної роботи з проблемними дебіторами; розгляд можливості використання факторингових послуг. Впровадження цих заходів дозволить скоротити період інкасації дебіторської заборгованості на 10 днів (з 71 до 61 дня), вивільнити 2,15 млрд грн оборотних коштів та отримати загальний економічний ефект 422,0 млн грн на рік.

12. Комплексна програма підвищення ефективності використання оборотних коштів включає оптимізацію управління всіма елементами оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти), вдосконалення структури джерел їх фінансування, скорочення тривалості фінансового циклу. Загальні інвестиції у впровадження програми становлять 5,83 млн грн, термін окупності – 2,1 дня, коефіцієнт ефективності інвестицій – 177,3 або 17 730%, що свідчить про надзвичайно високу економічну доцільність запропонованих заходів.

13. Сукупний економічний ефект від впровадження комплексної програми становить: вивільнення з обігу 4,16 млрд грн оборотних коштів за рахунок прискорення їх оборотності; економія

фінансових витрат 748,4 млн грн на рік (при альтернативній вартості капіталу 18%); додаткові ефекти (скорочення витрат на зберігання, зменшення втрат від псування товарів, зменшення безнадійної дебіторської заборгованості тощо) – 285,0 млн грн на рік; загальний економічний ефект – 1 033,4 млн грн на рік.

14. **Прогнозні показники** після впровадження заходів: коефіцієнт оборотності оборотних активів зросте з 2,07 до 2,33 разів (+0,26); тривалість обороту скоротиться з 174 до 154 днів (-20 днів); тривалість фінансового циклу зменшиться з 89 до 62 днів (-27 днів); рентабельність оборотних активів підвищиться з 5,78% до 7,67% (+1,89 в.п.); коефіцієнт поточної ліквідності зросте з 1,41 до 1,62 (+0,21), наближаючись до нормативного значення; коефіцієнт швидкої ліквідності підвищиться з 0,73 до 0,84 (+0,11); коефіцієнт абсолютної ліквідності зросте з 0,13 до 0,18 (+0,05).

15. **Практична значущість** результатів дослідження полягає в тому, що розроблені пропозиції мають конкретний, прикладний характер і можуть бути використані у діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» для підвищення ефективності управління оборотними коштами. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству суттєво покращити фінансовий стан, підвищити конкурентоспроможність, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічного та нестабільного економічного середовища.

Таким чином, мета магістерської роботи – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення економічної ефективності використання оборотних коштів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» – досягнута повністю. Усі поставлені завдання виконано, висунута гіпотеза про наявність значних резервів підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства підтверджена, розроблені пропозиції є науково обґрунтованими, економічно доцільними та можуть бути рекомендовані до практичного впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Управління оборотними активами підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 232 с.
2. Бланк І. О. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2018. 624 с.
3. Буряк П. Ю., Гребень С. Є. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2020. 328 с.
4. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 608 с.
5. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 432 с.
6. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки держави і підприємства : наукова монографія. Київ : Національна академія управління, 2020. 232 с.
7. Єфіменко Т. І., Єрохін С. А., Богдан Т. П. Бюджетна система України : підручник. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2021. 871 с.
8. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2019. 487 с.
9. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 485 с.
10. Ковалюк О. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2019. 566 с.
11. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Знання, 2020. 378 с.
12. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 520 с.
13. Крейнина М. Н. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Москва : Справа і Сервіс, 2018. 400 с.

14. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 387 с.
15. Лігоненко Л. О., Ситник Г. В. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2020. 377 с.
16. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 514 с.
17. Партин Г. О., Загородній А. Г. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів : ЛБІ НБУ, 2019. 265 с.
18. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 460 с.
19. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
20. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. Мінськ : Нове знання, 2019. 688 с.
21. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 554 с.
22. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2018. 360 с.
23. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 566 с.
24. Шеремет О. О., Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 196 с.
25. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 10.11.2025).
26. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 10.11.2025).
27. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.11.2025).

28. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>(дата звернення: 10.11.2025).
29. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 10.11.2025).
30. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 480 с.
31. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств : концептуальні засади : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 344 с.
32. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка, діагностика, стратегія : монографія. Харків : ХНЕУ, 2018. 248 с.
33. Кужельний М. В., Левицька С. О. Організація обліку : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 352 с.
34. Момот Т. В., Безугла В. О. Організація обліку і контролю дебіторської та кредиторської заборгованості : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2018. 156 с.
35. Піддубна Л. І., Гордієнко П. Л. Методологія оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 192 с.
36. Рудницький В. С., Мазур Л. М. Контроль і ревізія : навчальний посібник. Київ : ВД «Скарби», 2018. 424 с.
37. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 559 с.
38. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства : навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2019. 485 с.
39. Шваб Л. І. Економіка підприємства : підручник. Київ : Каравела, 2018. 568 с.
40. Білик М. Д. Управління фінансами підприємств : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 326 с.

41. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 280 с.
42. Дем'яненко М. Я., Саблук П. Т. Фінансово-економічний механізм забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України : монографія. Київ : ІАЕ УААН, 2019. 252 с.
43. Колот А. М., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 486 с.
44. Кропивко М. Ф. Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу аграрних підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2019. 234 с.
45. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В. Організаційно-економічна модернізація аграрної сфери : наукова доповідь. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 354 с.
46. Мазур А. Г., Мостенська Т. Л. Економіка підприємств торгівлі : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 380 с.
47. Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М. Економічний аналіз : навчальний посібник. Полтава : ІнтерГрафіка, 2019. 311 с.
48. Саблук П. Т., Коденська М. Ю. Аграрна економіка і ринок : навчальний посібник. Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. 393 с.
49. Скоропад І. С., Горобець Н. М. Управління фінансовими ресурсами підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНТУСГ, 2019. 167 с.
50. Стецюк П. А. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2020. 428 с.
51. Мазур, Д., Мазур, О. та Мазур, Г. «Формування та використання оборотних коштів в системі управління фінансовим станом підприємства». Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2023, № 5. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-30.
52. Тараненко, О. та Череп, А. «Ефективність використання оборотних активів агропромисловими підприємствами». Економіка та суспільство, 2023, вип. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-80.