

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Фінансовий менеджмент і контролінг
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: Очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему *«Контролінг робочого капіталу підприємства»*

здобувача Блощинської Марини Олександрівни

Науковий керівник: к.е.н., проф. Бабяк Н.Д.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади контролінгу робочого капіталу в управлінні підприємством	6
1.1. Сутність та структура робочого капіталу підприємств	6
1.2. Підходи та методи управління робочим капіталом	11
1.3. Операційний цикл підприємства	27
Розділ 2. Аналіз системи управління робочим капіталом підприємства	38
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІОРЕНА»	38
2.2. Аналіз та моніторинг ключових показників ефективності управління робочим капіталом підприємства	49
2.3. Планування та контроль запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «БІОРЕНА»	58
Розділ 3. Шляхи покращення управління робочим капіталом за допомогою інструментів фінансового контролінгу	71
3.1. Напрями удосконалення організації фінансового контролінгу	71
3.2. Контролінг робочого капіталу у забезпеченні ліквідності компанії	76
3.3. Альтернативні джерела фінансування оборотного капіталу	85
Висновки	96
Список використаних джерел	101
Додатки	106

ВСТУП

Протягом останнього десятиліття нестабільна економічна ситуація в Україні спричинила значний тиск на діяльність багатьох підприємств, які застосовували агресивні стратегії скорочення витрат та політики управління грошовими потоками з метою досягнення хороших фінансових результатів. Фінансові менеджери все частіше звертають увагу на оборотний капітал як показник співвідношення між прибутком і ризиком компанії. Потреби в оборотному капіталі конкретного бізнесу змінюються з часом і тісно пов'язані з мінливістю навколишнього ринкового середовища. Звідси можна зробити висновок, що рішення щодо оборотного капіталу є не тимчасовими, а постійними.

Оборотний капітал є важливим показником для всіх підприємств, незалежно від розміру. Оборотний капітал - це чисті інвестиції в короткострокові активи і являє собою операційну ліквідність підприємства для забезпечення безперебійної повсякденної діяльності. Закупівля сировини, виплата заробітної плати та накладних витрат можуть бути здійснені без затримок. Підприємство може нести витрати, пов'язані з надлишком або нестачею різних компонентів оборотних активів. Для ефективного ведення бізнесу менеджмент повинен уникати цих витрат. Якщо компанія має достатній оборотний капітал, вона з більшою ймовірністю зможе отримати кредити на вигідних умовах від банків та фінансових установ, оскільки вона є платоспроможною і має хороший кредитний рейтинг.

Оптимальний обсяг оборотного капіталу означає, що підприємство здатне оплатити всі свої короткострокові витрати та зобов'язання. Неефективне управління оборотним капіталом призводить до того, що грошові кошти вкладаються в неефективні активи, знижуючи ліквідність і прибутковість компанії. Тому раціональне використання оборотного капіталу та формування оптимальних джерел фінансування є запорукою успіху бізнесу. Менеджери повинні ідентифікувати зміни і старатися забезпечити відповідний об'єм інвестицій в оборотний капітал.

Метою кваліфікаційної роботи є: систематизація теоретико- методичних засад робочого капіталу підприємства та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності контролінгу робочого капіталу на підприємстві.

Поставлена мета обумовлена необхідністю вирішення ряду взаємопов'язаних завдань:

- розкрити економічну сутність і структуру оборотного капіталу;
- детально дослідити підходи та методи управління оборотним капіталом;
- охарактеризувати елементи операційного циклу підприємства;
- провести діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- здійснити моніторинг управління оборотним капіталом для забезпечення ліквідності компанії;
- провести аналіз запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості;
- розробити напрямки удосконалення організації фінансового контролінгу в системі управління оборотним капіталом;
- розробити пропозиції щодо ефективного контролінгу робочого капіталу;
- запропонувати альтернативні джерела фінансування потреби в оборотному капіталі.

Об'єктом дослідження виступає процес управління робочим капіталом ТОВ «БІОРЕНА».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів організації контролінгу робочого капіталу підприємства.

Методи дослідження. До основних методів, що використовуються в кваліфікаційній роботі, можна віднести: системний метод, метод порівняльного аналізу і синтезу, метод наукової дедукції, методи кількісного та якісного аналізу, групування, моделювання. Використання системного методу обумовлює аналіз структури оборотних активів, їх формування та використання. Дослідження економічної сутності оборотного капіталу, визначення основних понять, формулювання вихідних висновків здійснено на основі методу наукової абстракції.

Інформаційної базою дослідження виступають: праці таких науковців як Поддєрьогін А.М., Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Гриньова В.М., Брейлі Р., Майєрс С., Холт Р.Н., Дж. Ван Хорн, Брігхем Ю. та інші, законодавчі та нормативні акти України, фінансова, управлінська звітність досліджуваного підприємства, періодичні видання, інтернет ресурси.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У першому розділі досліджено теоретичні засади оборотного капіталу, розкрито його основні структурні елементи. Охарактеризовано основні методи та підходи управління оборотним капіталом та сутність операційного циклу на підприємстві.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІОРЕНА» за допомогою інструментів оперативного фінансового контролінгу. Проаналізовано діючу систему управління оборотним капіталом на підприємстві. Досліджено практику організації та напрямки здійснення фінансового контролю за запасами, дебіторською і кредиторською заборгованостями на підприємстві.

У третьому розділі розроблено шляхи підвищення ефективності фінансового контролінгу управління оборотним капіталом у забезпеченні ліквідності компанії, розглянуто оптимізацію структури джерел фінансування оборотного капіталу та альтернативних інструментів фінансування оборотного капіталу.

РОЗДІЛ 1

ЕКОНОМІКО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ РОБОЧОГО КАПІТАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та структура робочого капіталу підприємства

У більшості випадків ефективність поточної виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства залежить від того, наскільки якісним є управління оборотними активами та джерелами їх формування. Використання різноманітних інструментів управління робочим капіталом дозволяє приймати стратегічні та тактичні рішення щодо управління робочим капіталом, щоб гарантувати сталий розвиток підприємства та нівелювати вплив дестабілізуючих факторів. Це вимагає розроблених теоретико-методичних основ для контролінгу робочого капіталу підприємства.

Характер використання робочого капіталу підприємства в господарській діяльності добре демонструє його сутність. Таким чином, робочий капітал безпосередньо бере участь у процесі формування доходів підприємства, а також у забезпеченні операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. У вітчизняній економічній науці поняття робочого капіталу підприємства досить нове, тому науковці досі обговорюють його сутність за двома різними точками зору :

□ визначається загальна величина робочого капіталу, розрахована за величиною оборотних активів після сплати поточних зобов'язань. Цей підхід оцінює можливості підприємства платити за поточними зобов'язаннями та вести господарську діяльність завдяки оборотним активам, фінансованим за рахунок довгострокових джерел і, можливо, власного капіталу підприємства;

□ визначається чистий робочий капітал, розрахований за величиною оборотних активів після погашення поточних і довгострокових зобов'язань. Цей підхід оцінює можливості підприємства платити за поточними і довгостроковими

зобов'язаннями, а також вести господарську діяльність завдяки оборотним активам, фінансованим за рахунок власного капіталу підприємства.

Якщо на практиці поняття робочого капіталу використовується, передусім, в якості показника ефективності фінансового менеджменту або індикатора операційної ліквідності підприємства [3, с. 208], то в господарському законодавстві та економічній літературі України використовуються терміни «оборотні (поточні) активи» чи «оборотні кошти» [4, с. 134], розуміючи під ними окремі складові робочого капіталу, а саме запаси, кошти, розрахунки з дебіторами та інші оборотні активи [5].

Своєю чергою, у зарубіжній економічній літературі характеристику економічної природи робочого капіталу підприємства (англ. Working Capital) надають завдяки використанню наступних дефініцій [4, с. 134]:

- валовий робочий капітал (від англ. Gross Working Capital), під яким розуміють оборотні активи підприємства. Такий підхід дозволяє оптимізувати обсяг інвестицій в оборотні активи та визначити джерел їх фінансування;

- чистий робочий капітал (англ. Net Working Capital), під яким розуміють різницю оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства. Такий підхід дозволяє оцінювати ліквідність підприємства та можливості фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел.

Якщо в українській науковій літературі зустрічаються такі синоніми робочого капіталу підприємства, як власний оборотний капітал [6, с. 140], власні оборотні (обігові) кошти (активи) [2, с. 320], функціональний капітал [7, с. 175], то в зарубіжній науковій літературі зустрічаються такі синонімічні терміни, на кшталт циркулюючого капіталу (англ. Circulating Capital), який характеризує процес проміжного споживання підприємств [8] чи плаваючого капіталу (англ. Floating Capital) для характеристики коштів підприємства в обігу та активів багатоцільового призначення [9, р. 174].

Для цілей контролінгу робочого капіталу підприємства доцільне використання як загальної величини робочого капіталу (рисунк 1.1), так і чистого робочого капіталу, оскільки такі індикатори демонструють розбіжності у

забезпеченості

підприємства

робочим

капіталом.

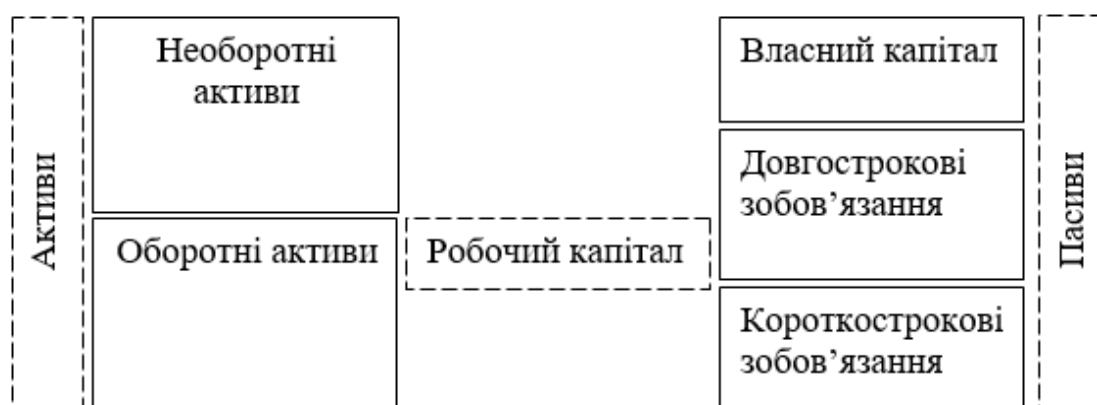


Рисунок 1.1 – Формування робочого капіталу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2, с. 320-321; 4, с. 134]

Таким чином, робочий капітал є різницею між короткостроковими зобов'язаннями та оборотними активами підприємства. Тому він є частиною оборотних активів підприємства, яка фінансується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань перед контрагентами. Якщо наявність робочого капіталу є доказом здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання, а також наявності певного обсягу фінансових ресурсів для інвестування та розширення господарської діяльності, то від'ємне значення робочого капіталу свідчить про те, що запозичені кошти створили всі оборотні активи, а нестача власного капіталу призвела до створення необоротних активів, покритих зобов'язаннями підприємства. Крім того, за умови від'ємного значення величини робочого капіталу це підприємство не в змозі виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, і якщо його ліквідність збережеться, воно буде банкрутом через власну неплатоспроможність. [2, с. 321].

Таким чином, збільшення обсягу робочого капіталу підприємства може бути аргументом на користь зростання фінансової стійкості компанії. Водночас, таке зростання обсягу робочого капіталу підприємства може бути спричинене як збільшенням обсягів неліквідних запасів підприємства або ростом простроченої дебіторської заборгованості. Своєю чергою, зменшення величини робочого капіталу підприємства, окрім погіршення фінансової стійкості, може бути

аргументом на користь зростання потреби підприємства в додаткових коштах. Так чи інакше, для визначення причин зміни величини робочого капіталу підприємства необхідне проведення оцінки факторів зміни робочого капіталу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця факторів зміни робочого капіталу підприємства

Види діяльності підприємства	Зростання величини робочого капіталу	Зменшення величини робочого капіталу
Операційна діяльність	Надходження грошових коштів, збільшення портфеля дебіторської заборгованості, доходи підприємства перевищують витрати	Витрати грошових коштів, збільшення портфеля кредиторської заборгованості, витрати підприємства перевищують доходи
Інвестиційна діяльність	Надходження грошових коштів, збільшення портфеля дебіторської заборгованості у зв'язку з реалізацією необоротних активів підприємства	Витрати грошових коштів, збільшення портфеля кредиторської заборгованості у зв'язку з придбанням необоротних активів
Фінансова діяльність	Надходження грошових коштів через збільшення статутного капіталу або одержання довгострокового кредиту	Витрати грошових коштів через виплату дивідендів або довгострокової заборгованості підприємства

При цьому варто зазначити, що будь-які господарські операції, які здійснюють вплив лише на структуру оборотних активів і поточних зобов'язань, не змінюють величину робочого капіталу підприємства, який цінний за умови можливого перетворення на грошові кошти.

Окрім розмежування структури робочого капіталу за його економічною природою (рис. 1.2), в зарубіжній економічній літературі також поширена класифікація робочого капіталу підприємства за часовим критерієм [11]:

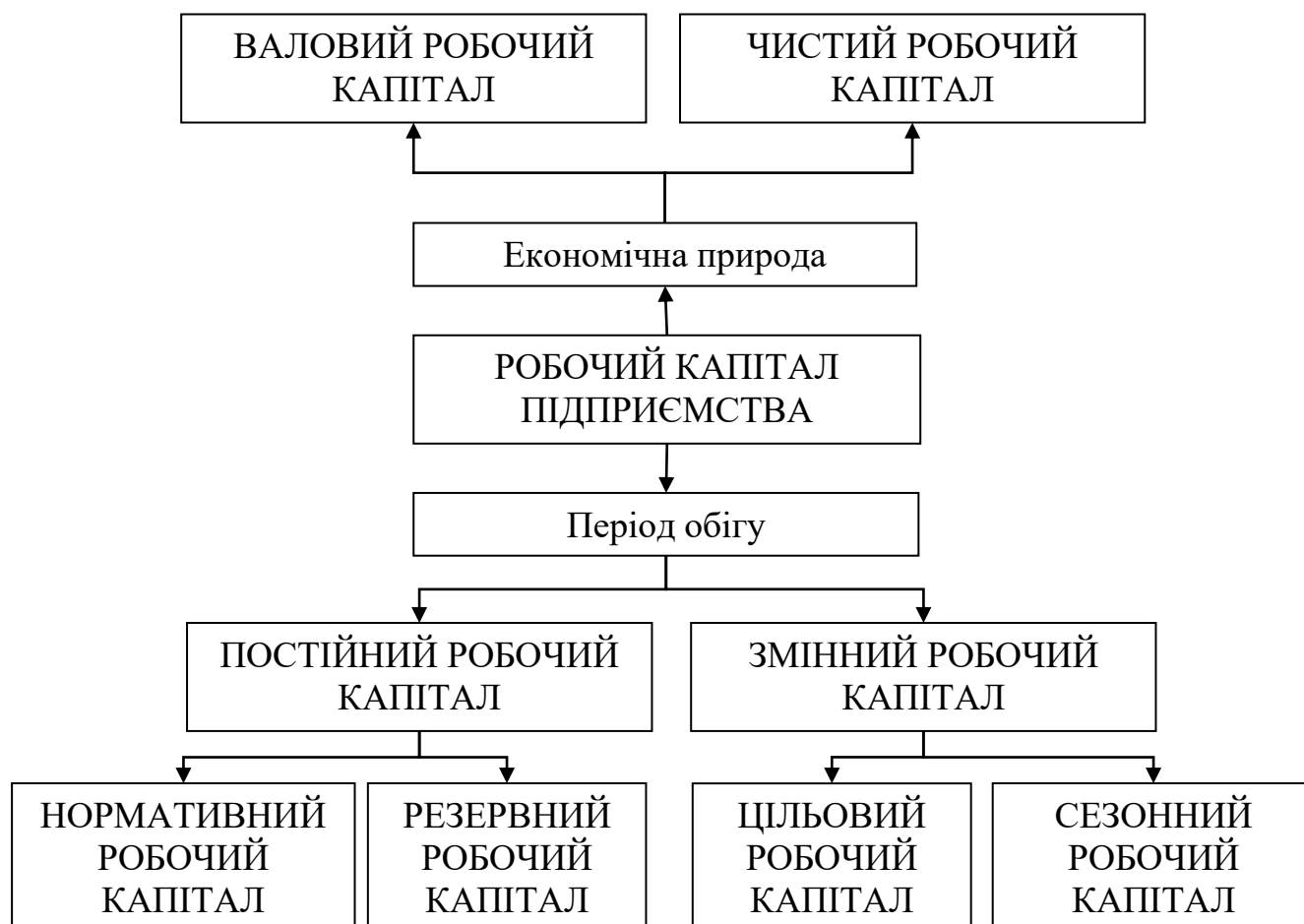


Рисунок 1.2 – Структура робочого капіталу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 134; 11]

□ постійний (фіксований, регульований) робочий капітал (англ. Permanent (Fixed) Working Capital), який означає операційні витрати підприємства, необхідні для підтримки мінімального обсягу робочого капіталу. Постійний робочий капітал підприємства формують нормативний робочий капітал (англ. Regular Working Capital) як достатній рівень грошових коштів для ведення господарської діяльності та резервний робочий капітал (англ. Reserve Working Capital), який означає перевищення обсягу грошових коштів над резервним робочим капіталом за будь-яких невизначених обставин, таких як зростання цін, економічна криза, страйки, стихійні лиха тощо;

□ змінний робочий капітал (англ. Variable (Temporary) Working Capital), обсяг якого змінюється в залежності від змін у діловій активності підприємства. До змінного робочого капіталу підприємства також відносимо так званий сезонний робочий капітал (англ. Seasonal Working Capital) як обсяг оборотних коштів, необхідний для задоволення сезонних потреб підприємства, і цільовий робочий капітал (англ. Special Working Capital) – та частина змінного робочого капіталу, призначена для реалізації цільових потреб підприємства, таких як проведення рекламної кампанії, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи або впровадження виробничих інновацій тощо.

Таким чином, показники надходжень грошових коштів, інвестованих у господарську діяльність, є одним із найважливіших показників ефективності управління підприємством в умовах конкуренції. Така діяльність вимагає значного забезпечення ресурсами як для запланованих витрат, так і для незапланованих подій, тоді як відсутність грошових коштів обмежує здатність підприємства приймати рішення. Існує інструмент робочого капіталу як об'єкт контролю для управління та контролю ресурсів, залучених у процесі операційного циклу господарської діяльності підприємства. Тим не менш, цей інструмент має свої особливості формування, які залежать від галузі діяльності компанії.

1.2. Робочий капітал підприємства як об'єкт фінансового контролінгу

Результативність управління фінансами будь-якого суб'єкта господарювання виражається у його фінансовій стабільності, як основній характеристиці фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності підприємства від кредиторів та інвесторів, а отже розмірів власних та запозичених коштів. Власні ресурси відіграють важливу роль в діяльності підприємства, забезпечуючи фінансову незалежність від інших суб'єктів господарювання та майнову і операційну самостійність, яка є необхідною для безперервної діяльності.

Фінансовий стан підприємства, його ліквідність і платоспроможність залежать від того, наскільки швидко кошти, вкладені в оборотні засоби, перетворюються в реальні гроші. Період перебування засобів в обороті в значній мірі визначається внутрішніми умовами, сферою діяльності підприємства і ефективністю стратегії управління його майном [24, 238]. Підприємству для забезпечення процесу виробництва необхідно закуповувати сировину, матеріали, тару. Для безперервності процесу реалізації господарюючий суб'єкт повинен накопичувати певні обсяги готової продукції [17, с. 20]. Розрахунки за готову продукцію відволікають з обороту кошти, створюючи дебіторську заборгованість. Задля підтримки ліквідності підприємство може розміщувати тимчасово вільні грошові кошти в різних короткострокових вкладах, з високою ліквідністю і вільно перетворювати у грошові кошти. Для проведення своєчасних розрахунків з кредиторами підприємство має володіти певною сумою грошових коштів на розрахунковому та інших рахунках у банках і касі. Все це створює певну необхідність у вкладенні частини капіталу організації в оборотні активи, які в подальшому формують робочий капітал підприємства [51, с. 151].

Управління робочим капіталом – це в першу чергу комплекс методів і інструментів, які забезпечують формування виробничого та фінансового циклу підприємства відповідно до поточного стану розвитку, при цьому зберігаючи відповідний рівень ризику втрати ліквідності та відповідну рентабельність [31, с. 193]. Що стосується інвестування в робочий капітал, мінімізація інвестицій в робочий капітал виявиться найкращою стратегією у фінансовій політиці будь-якої організації, якщо її головним принципом є прирощення цінності компанії.

У фінансовій політиці робочий капітал використовують для підтримки ліквідності. Він належить до мобільних засобів підприємства, який може бути перетворений в грошові кошти протягом року або виробничого циклу [15, с. 223]. Його особливістю є те, що він не витрачається, не споживається, а авансується в різні види поточних витрат господарюючого суб'єкта. Метою авансування є створення необхідних матеріальних запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та умов для її реалізації. Тобто, основним призначенням робочого

капіталу являється забезпечення неперервності виробництва та реалізації продукції. Дослідження складу і структури джерел формування капіталу показує, на якому переважно капіталі працює підприємство – власному чи позиковому; чи містить у собі сформована структура ризик для інвесторів; чи сприятлива вона для ефективного використання оборотного капіталу підприємства.

Згідно з науковими роботами Дж. Ван Хорна, чистий робочий капітал і валовий робочий капітал є двома різними концепціями робочого капіталу. Чистий оборотний капітал визначається як різниця між поточними активами та пасивами. Він вважає, що з точки зору управління немає сенсу активно керувати та приділяти особливу увагу цьому показнику, оскільки його значення постійно змінюється. Фінансові аналітики, коли говорять про робочий капітал, мають на увазі поточні активи. Відповідно, їх увага зосереджена на валовому робочому капіталі, оскільки головним завданням у його управлінні є забезпечення необхідного обігового капіталу для повноцінного виробничого процесу та реалізації товарів. [69, с. 206]. Дану теорію підтримують й ряд інших економістів, серед яких М. Хан та П. Ян.

Отже, зарубіжні науковці виділяють два підходи до визначення оборотного капіталу:

- Робочий капітал як оборотні активи (Gross Working Capital),
- Робочий капітал як різниця між поточними активами та пасивами (Net Working Capital).

Цікаву думку щодо розрахунку робочого капіталу має доктор економічних наук Лобанова О.М.: робочий капітал визначається як сума запасів і дебіторської заборгованості за вирахуванням кредиторської заборгованості, тобто зі складу робочого капіталу виключається важлива частина поточних активів - грошові запаси, а також короткострокові кредити [34].

$$РК = (ПА - ГрК) - (ПЗ - КЗ), \text{ де}$$

ПА- поточні активи,

ГрК- грошові кошти

ПЗ- поточні зобов'язання,

КЗ – кредиторські зобов'язання.

Потреба в робочому капіталі виключає гроші. Пояснюється це тим, що грошові активи в балансі визначаються залишковим способом, відображаючи ту кількість грошей, яка залишається у компанії після здійснення всіх операцій. На гроші, безумовно, впливає ефективність управління операційним циклом. Але грошові кошти не є частиною або елементом операційного циклу. Таким же чином при розрахунку робочого капіталу не включаються короткострокові позики. Короткострокові позики використовуються для фінансування інвестицій, у складі яких в тому числі робочий капітал [34, с. 157].

Ефективність управління робочим капіталом є одним з ключових параметрів результативності господарської діяльності підприємства в цілому. Недотримання оптимального рівня робочого капіталу може призвести до *зниження ліквідності* у короткостроковому терміні та *неплатоспроможності* у довгостроковому [10].

На думку вчених, робочий капітал відображає необхідність у фінансуванні поточної діяльності, тобто для знаходження його значення необхідно від чистих поточних активів (запаси, дебіторська заборгованість, видані аванси) відняти чисті поточні пасиви (поточна кредиторська заборгованість, отримані аванси, інші поточні зобов'язання), якщо робочий капітал виходить додатнім, це означає, що частина поточних активів фінансується за рахунок довгострокових пасивів, якщо ж від'ємним, то поточні пасиви фінансують частину довгострокових активів [12, с. 96].

Нестача власного оборотного капіталу змушує підприємство звертатися до *банківських кредитів* [26]. Залучаючи позикові кошти, підприємство може повніше і масштабніше виконати свої задачі, хоч це зв'язано з виробничим ризиком і високою процентною ставкою за кредит. В даних операціях проявляється контроль над робочий капіталом.

Система управління оборотними активами та короткостроковими пасивами являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у

формуванні необхідного обсягу й складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування [11, с. 367].

На управління оборотним капіталом впливають такі фактори:

- вид економічної діяльності;
- тактичні та стратегічні цілі, місія та завдання підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства, його позиція на товарному ринку;
- сезонність попиту на товари, що реалізуються підприємством;
- облікова політика, особливості оподаткування;
- наявність та стан системи фінансового менеджменту, фінансова структура;
- особливості операційного циклу підприємства.

Робочий капітал на підприємстві виконує дві функції: виробничу і розрахункову. Таким чином при авансуванні в оборотні виробничі запаси, підприємство здійснює підтримку безперервності процесів виробництва і, в свою чергу, його вартість переноситься на вироблені продукти (виробнича функція). Оборотний капітал із завершенням виробництва переходить у сферу обігу у вигляді готової продукції, завершує кругообіг і перетворює активи з товарної форми в грошову (функція розрахункова) [56, с. 55].

Згідно з першим підходом зарубіжних науковців: робочий капітал – це оборотні активи, тож доцільним є розгляд та виділення основних видів та складових оборотних активів. На додатку А зображені основні види оборотних активів. З позиції фінансового менеджменту класифікація оборотних активів базується на основі наступних ознак [7, с. 301]:

За характером формування фінансових джерел:

- валові (загальний обсяг оборотних активів),
- чисті (сформовані за рахунок власного та довгострокового позикового капіталу),

ЧОК = Оборотні Активи – Поточні Зобов'язання

- власні оборотні активи (за рахунок лише власного капіталу).

ВОК = Оборотні Активи – Довгостроковий ПК – Поточні Зобов'язання

Залежно *від об'єктів* оборотний капітал являє собою сукупність запасів, грошових коштів та їх еквівалентів для поточних фінансових операцій, дебіторської заборгованості та короткострокових фінансових вкладень.

За охопленням планування статті оборотного капіталу діляться на нормовані і ненормовані. Норматив - це мінімальний плановий розмір оборотних коштів, необхідний для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та управління розмірами запасів, що формується за рахунок власних джерел. Нормованими є оборотні виробничі запаси та готова продукція так як вони визначають умови постачання, виробництва і збуту на підприємстві. Інші складові оборотного капіталу не плануються. Однак для цілей управління визначається мінімальна потреба в коштах, необхідних для поточних фінансових операцій, виходячи з прогнозу платіжного обороту в майбутньому періоді і оборотності грошових активів. Ці розрахунки проводяться з метою визначення можливостей відволікання грошових коштів з фінансового циклу і здійснення короткострокових фінансових вкладень [62, с. 204].

За обслуговуванням сфер кругообігу оборотний капітал ділиться на капітал у грошовій і товарній формах.

В залежності *від рівня ліквідності* оборотні активи поділяються на високоліквідні, низьколіквідні та середньоліквідні. Ступінь ліквідності в цілому оборотних активів і кожної їх групи за допомогою відношення певної частки оборотних активів до поточних зобов'язань. Найбільш ліквідні активи – грошові кошти в касі, на розрахункових рахунках. Менш ліквідними – відвантажена продукція і дебіторська заборгованість клієнтів.

Поряд з цим розрізняють оборотні кошти *за періодом їх функціонування* [7]:

- Постійна частина оборотних активів, тобто необхідний мінімум задля здійснення операційної діяльності,
- Змінна частина формується в окремі періоди діяльності підприємства під впливом зростання попиту та виробництва (сезонність).

Серед джерел формування робочого капіталу розрізняють власні, запозичені та залучені.

Оскільки оборотні активи мають *власний кругообіг* і використовуються протягом одного виробничого циклу, доцільним було б звернути увагу на його формування [61]:

На першій стадії кругообігу відбувається авансування грошових коштів в сировину, матеріали та інші предмети праці, необхідні для виробництва продукції, капітал з грошової форми переходить у товарну.

На другій стадії створюється продукт, що включає в себе спожиту і новостворену вартість. На цій стадії капітал з товарної форми, шляхом впливу робочої сили перетворюється на продуктивну форму, а потім а нову товарну форму.

На третій стадії промислове підприємство реалізує готову продукцію, і кошти, вивільняючи з товарної форми, знову приймають грошову форму. Кругообіг вважається завершеним, коли грошові кошти за реалізовану продукцію надійдуть на розрахунковий рахунок підприємства [8, с. 41].

Його основна функція полягає в тимчасовому розміщенні вільних грошових коштів для підтримки ліквідності компанії та отримання додаткового доходу від цієї інвестиції. Це включає в себе інвестування на депозитний рахунок та отримання відсотків від цієї інвестиції. Компанія може отримати додатковий дохід від різниці між відсотками, що нараховуються на депозитному рахунку та на поточному рахунку.

Рівень оборотного капіталу компанії відображає стабільність фінансового стану підприємства та його позицію на фінансових ринках.

- Платоспроможність - здатність вчасно повертати борги;
- Ліквідність - здатність здійснювати необхідні витрати в будь-який час;
- Можливість залучення додаткових фінансових ресурсів.



Рисунок 1.3 – Ієрархія рівнів управління робочим капіталом*

* Розробка автора на основі [57]

Таким чином, необхідно виділити області застосування «управління робочим капіталом» і «управління елементів поточних активів», що й наведено на Рис. 1.3.

Саме стратегія мінімізації інвестицій в робочий капітал найкращим чином буде збігатися з загальною стратегією компанії - максимізація приросту вартості компанії [34, с. 149].

Згідно з даною схемою, головною метою управління робочим капіталом являється виведення ефективної моделі управління поточними активами та пасивами, на основі чого формуються тактичні рішення, які відповідають загальній стратегії компанії [29].

Модель управління поточними активами та поточними зобов'язаннями базується на результатах досліджень та аналізів поточної ситуації, обсягу оборотного капіталу та його складових і здійснюється за допомогою методів, розроблених науковцями. Управління поточними активами включає три основні складові: управління грошовими активами, управління дебіторською заборгованістю та управління запасами, тоді як для поточних зобов'язань основна увага приділяється кредиторській заборгованості [46, с.42].

Ефективне управління оборотним капіталом відіграє важливу роль у забезпеченні нормалізації управління підприємством та підвищенні рівня рентабельності виробництва, що залежить від низки факторів. У сучасних умовах фактори кризових явищ в українській економіці негативно впливають на зміну ефективності управління оборотним капіталом та уповільнення його оборотності [54]:

- Спад виробництва та споживчого попиту;
- Постійні коливання валютного курсу;
- Високі темпи інфляції;
- Порушення договірної та платіжно-розрахункової дисципліни; [55]: високі темпи інфляції; [56];
- Високе податкове навантаження;
- Високі банківські відсоткові ставки та неспроможність комерційних банків адекватно задовольнити потреби бізнесу, що призводить до зменшення доступу до кредитів.

Управління оборотним капіталом зазвичай визначають як низку оперативних дій та рішень, найважливішими з яких є

- Моніторинг рівня поточних активів,
- дотримання встановлених співвідношень між короткостроковим і довгостроковим фінансуванням;
- раціональна організація виробничих запасів (економія ресурсів, оптимальне нормування);

- скорочення оборотного капіталу незавершеного виробництва (впровадження сучасних технологій, особливо ощадливих, модернізація виробничого обладнання, використання сучасних і дешевших будівельних матеріалів);
- підтримання оптимального рівня інвестицій у кожний оборотний актив;
- пошук та формування специфічних джерел кредитування; оптимізація рівня та структури поточних зобов'язань;
- розробка системи заходів, спрямованих на комплексне скорочення кредиторської заборгованості,
- управління дебіторською заборгованістю та поточними зобов'язаннями [38].

Теорії фінансового менеджменту зазвичай розрізняють різні стратегії формування оборотного капіталу. Існує чотири поведінкові моделі політики управління оборотним капіталом: ідеалістична, проактивна, консервативна та компромісна [2, с. 231]. Вибір тієї чи іншої моделі стратегії фінансування зводиться до визначення величини довгострокової заборгованості та розрахунку на цій основі чистого оборотного капіталу.

Ідеальна модель управління оборотним капіталом базується на тому, як співвідносяться між собою "поточні активи" та "поточні зобов'язання" і як вони пов'язані між собою. У цьому випадку "ідеальний" означає лише комбінацію активів на основі їх економічної вартості та джерел, що їх покривають, а не ідеал, до якого слід прагнути. Згідно з цією моделлю, короткострокові зобов'язання та поточні активи мають однакову величину. Іншими словами, чистий оборотний капітал не має значення.

Ця модель рідко зустрічається в реальності. Крім того, вона є найбільш ризикованою з точки зору ліквідності, і за несприятливих умов (наприклад, коли компанії потрібно погасити борг перед постачальником), компанія може бути змушена продати частину своїх необоротних активів, щоб покрити поточні зобов'язання.

Будь-яка з наступних трьох моделей є більш реалістичною для конкретного бізнесу. Ця модель базується на припущенні, що довгострокові зобов'язання покривають необоротні активи та систематичну частину оборотних активів для забезпечення ліквідності. Різниця між моделями полягає в тому, яке джерело фінансування обирається для покриття змінної частини оборотних активів.

Проактивна модель управління оборотними активами означає, що довгострокові зобов'язання виступають джерелом фінансування для покриття необоротних активів і постійної частини оборотних активів, тобто мінімуму, необхідного для виробничої та фінансової діяльності. У цьому випадку чистий оборотний капітал дорівнює цій мінімальній сумі. Змінна частина поточних активів повністю покривається короткостроковою кредиторською заборгованістю.

З точки зору ліквідності така стратегія є дуже ризикованою.

Наступна модель управління оборотними активами - консервативна, тобто змінна частина оборотних активів покривається довгостроковими зобов'язаннями. У цьому випадку немає ризику втрати ліквідності, оскільки відсутня кредиторська заборгованість. Чистий оборотний капітал дорівнює поточним активам. Ця модель є штучною і не може існувати в чистому вигляді на практиці [33].

Наведені вище підходи до управління оборотним капіталом по-різному впливають на ліквідність, прибутковість та рівень ризику компанії [23, с. 743].

Таблиця 1.1 – Підходи до управління робочим капіталом

Підхід	Ліквідність	Рентабельність	Ризики
Консервативний	Висока	Низька	Низькі
Помірний	Середня	Середня	Середні
Агресивний	Низька	Висока	Високі

З таблиці можна зробити висновки, що рентабельність обернено залежна від рівня ліквідності і прямо залежна від рівня ризику.

Підприємства зацікавлені у зменшенні розміру свого оборотного капіталу. Однак це скорочення має бути в розумних межах, оскільки оборотний капітал

повинен гарантувати нормальну роботу підприємства. Для цього на практиці використовуються методи управління запасами:

1. Методи нормування запасів оборотних коштів можна поділити на аналітичні, коефіцієнтні та методи прямого розрахунку;

Аналітичний (оглядово-статистичний) метод використовується тоді, коли не очікується суттєвих змін в операційній ситуації підприємства в плановому періоді порівняно з попереднім. У цьому випадку коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується укрупнено, з урахуванням співвідношення між темпами зростання обсягів виробництва попереднього періоду та величиною нормованих оборотних коштів. При аналізі наявних запасів коригуються фактичні запаси і виключаються надлишкові або непотрібні запаси. Потреба в оборотних активах може бути розрахована з урахуванням тенденцій зміни обсягів виробництва та прискорення оборотності оборотних активів підприємства. Цей метод простий у використанні, не є трудомістким і не вимагає наявності на підприємстві вузькоспеціалізованих фахівців.

Коефіцієнтний метод ґрунтується на визначенні нового нормативу на основі нормативу попереднього періоду з коригуванням його з урахуванням змін умов виробництва, постачання, збуту і розрахунків, що впливають на оборотність оборотних коштів. Для тих елементів оборотного капіталу, які залежать від обсягів виробництва (сировина, матеріали, незавершене виробництво та готова продукція на складі), потреба планується виходячи з їх розміру, темпів зростання виробництва та потенціалу прискорення оборотності оборотного капіталу у базовому році. Для статей оборотного капіталу, які не залежать від обсягів діяльності (запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети, витрати майбутніх періодів), планова потреба визначається рівнем їх середніх фактичних залишків. Розмір потреби в оборотних активах також може бути розрахований (шляхом ділення нормативу оборотного капіталу на виробничий і невиробничий) з урахуванням тенденцій і темпів зміни обсягів виробництва, конкретних видів запасів і витрат.

Недоліками аналітичного та коефіцієнтного методів є те, що вони дають загальний плановий показник оборотного капіталу, не розраховують нормативи оборотного капіталу за кожним окремим фактором і схильні до перенесення помилок у плануванні оборотного капіталу з попередніх періодів на майбутні періоди.

Метод прямого розрахунку є найбільш точним і обґрунтованим, оскільки він розраховує нормативи оборотного капіталу за окремими елементами. Він допомагає знайти резерви для прискорення оборотності оборотного капіталу. Недоліком методу прямого розрахунку є те, що розрахунок норм і нормативів займає багато часу і не враховує зміни обсягів виробництва або оборотності оборотних коштів. Використання методу розрахунку нормативів власних оборотних активів залежить від періоду діяльності та економічного рівня підприємства. Водночас метод є досить трудомістким, оскільки вимагає високої кваліфікації економістів та залучення до процесу нормування працівників багатьох підрозділів підприємства. Застосовується на підприємствах, коли необхідно проаналізувати стан оборотних коштів для виявлення непотрібних і надмірно неліквідних виробничих запасів, резервів скорочення тривалості виробничого циклу або причин накопичення готової продукції на складах. Загальний критерій оборотного капіталу визначається мінімальною сумою, необхідною для формування запасів сировини, палива, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів і готової продукції.

Тому найбільш прогресивним і точним, але дуже трудомістким методом є метод прямого розрахунку, за допомогою якого можна обґрунтовано визначити потребу підприємства в окремих елементах нормованих оборотних коштів [7, с. 521].

2. Метод оптимізації запасів

Ефективне управління запасами представляє «Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення» (Economic order quantity – EOQ model), яка визначає оптимальний обсяг замовлення товару, що дозволяє мінімізувати загальні змінні витрати, пов'язані із замовленням і зберіганням запасів.

Розрахунковий механізм моделі EOQ засновано на мінімізації сукупних операційних витрат на закупівлю й утримання запасів на підприємстві. Зі зростанням середнього розміру однієї партії поставки товарів знижуються операційні витрати на розміщення замовлення і зростають операційні витрати на утримання запасів на складі підприємства (і навпаки). Модель EOQ дозволяє оптимізувати пропорції між цими двома групами операційних витрат так, щоб сукупна їх сума була мінімальною.

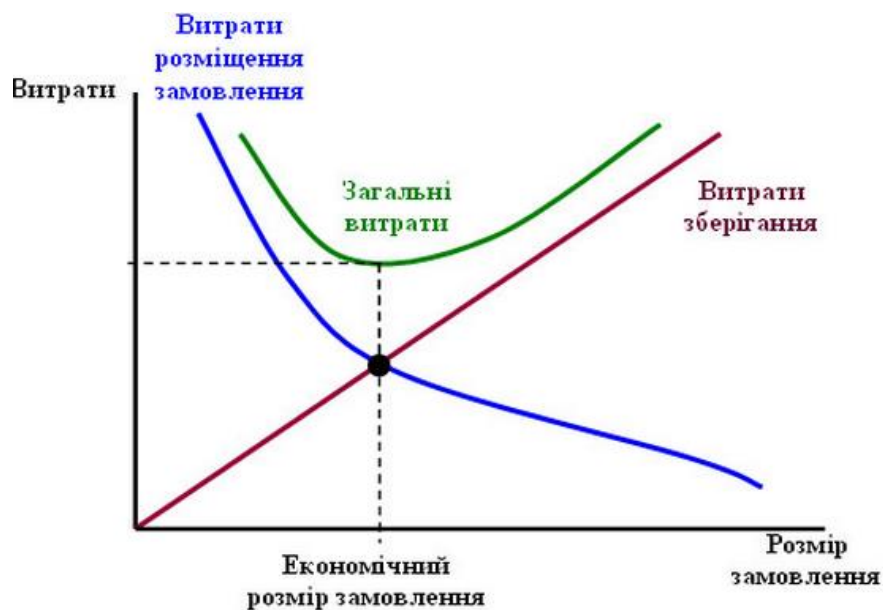


Рисунок 1.6 – Модель Вілсона

Таким чином, економічно обґрунтований розмір замовлення визначається за формулою:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot Z \cdot C_1}{C_2}}, \quad (1.1)$$

де Z – обсяг виробничого споживання запасів у даному періоді; C_1 – середня вартість розміщення одного замовлення; C_2 – вартість утримання одиниці товару в даному періоді [69, с.815].

Отже, метою управління запасами є підтримання їх на мінімально припустимому рівні, який був би достатнім для нормальної діяльності фірми.

3. Метод контролю запасів

При управлінні запасами важливо враховувати той факт, що предмети праці, що зберігаються, істотно розрізняються з погляду грошових вкладень, потенційного прибутку, об'єму, можливого збитку від недоліку запасів. В світовій практиці фінансового менеджменту найбільш широко відомий метод контролю ABC.

ABC-аналіз – полягає у ранжуванні асортименту запасів за різними параметрами. Запаси групи А – основні запаси, що становлять 50% собівартості; група В – «середні» за важливістю запаси, що складають 30% витрат; група С – «проблемні» запаси, становлять 20% від собівартості продукції;

XYZ-аналіз – полягає у ранжуванні асортименту запасів за ступенем коливання попиту. Запаси групи Х – попит на них стабільний, запаси групи Y – попит загалом стабільний з незначними коливаннями, запаси групи Z – значне коливання попиту на запаси.

JIT - (just-in-time) політика управління запасами: головна мета – максимально скоротити час зберігання запасів до їх використання у виробництві; вимагає значного рівня довіри до постачальника (факт виконання замовлення, кількість та якість); вимагає чіткого виробничого плану.

4. Методи управління дебіторською заборгованістю.

Кошти в дебіторській заборгованості свідчать про тимчасове відволікання коштів з обороту компанії, що викликає додаткову потребу в ресурсах, і може призвести до напруженого фінансового стану.

Для управління дебіторською заборгованістю можна використовувати такі прийоми: виключення з числа партнерів підприємства дебіторів з високим рівнем ризику; періодичний перегляд граничної суми кредиту, визначення граничних розмірів наданих кредитів має виходити з фінансових можливостей підприємства, прогнозованої кількості одержувачів кредиту і оцінки рівня кредитного ризику, диференційованості по групах майбутніх дебіторів, виходячи з фінансового стану окремих клієнтів.

У процесі забезпечення стягнення дебіторської заборгованості формується система заходів, що гарантує отримання боргу. До таких заходів відносяться:

оформлення товарного кредиту забезпеченим векселем; страхування дебіторами кредитів, що надаються на тривалий термін, система штрафних санкцій за прострочення виконання зобов'язання контрагентами-дебіторами, процедури попереднього і подальшого нагадувань про дату платежу, можливість пролонгації боргу, терміну і порядку стягнення боргу та інші дії [44, с. 93].

5. Метод управління грошовими коштами

Управління грошовими активами або залишком грошових коштів тісно пов'язане з використанням оборотного капіталу. Розмір залишку грошових активів, яким оперує підприємство в процесі господарської діяльності, визначає рівень його абсолютної платоспроможності, впливає на тривалість операційного циклу, а також характеризує певною мірою інвестиційний потенціал здійснення підприємством короткострокових фінансових вкладень за рахунок оборотного капіталу.

Основною метою фінансового менеджменту в процесі управління грошовими активами є забезпечення постійної платоспроможності підприємства. Важливим завданням у процесі управління грошовими активами є забезпечення ефективного використання тимчасово вільних грошових коштів.

При плануванні грошових потоків широко застосовується метод бюджетування грошових потоків. Найпоширенішими плановими фінансовими документами для складання бюджету надходження та витрачання грошових коштів на підприємстві є:

а) касовий бюджет - план надходження і витрачання грошових коштів, розробляється на фінансовий рік із помісячною сегментацією;

б) платіжний календар - короткотерміновий план (прогноз) надходження і витрачання коштів підприємства. Складається платіжний календар із двох частин: витратної та доходної і служить для бюджетування руху наявних на підприємстві коштів і майбутніх фінансових потреб (тобто надлишку або нестачі коштів).

У процесі бюджетування досягається оптимізація грошових потоків, тобто знаходження такого співвідношення між вхідними і вихідними грошовими потоками, між напрямками й умовами залучення та використання грошових

потоків, яке дає змогу досягти найкращих результатів діяльності, а саме максимізації прибутку [22, с.103].

1.3 Операційний цикл підприємства

Оборотний капітал знаходиться в постійному русі і послідовно проходить всі стадії кругообігу. Його запас на кожній стадії повинен бути достатнім для забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Управління оборотними активами підприємства пов'язане з певними особливостями у формуванні операційного циклу: за визначенням І.А. Бланка, операційний цикл - це період повного обороту всієї сукупності оборотних активів, протягом якого відбуваються зміни в окремих видах. Операційний цикл характеризується насамперед ефективністю виробничої та комерційної діяльності. Одним з ключових елементів фінансового стану є здатність підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання. Оборотність капіталу має важливе значення для управління активами в умовах кризи. Прискорення руху капіталу дозволяє компаніям виробляти більше продукції та отримувати вищі доходи при тій самій структурі активів [7, с. 521].

Ліквідні активи компанії послідовно змінюють свою форму протягом операційного циклу, проходячи чотири основні стадії:

- На першій стадії грошові активи (у формі короткострокових фінансових інвестицій) використовуються для придбання сировини та матеріалів, тобто вхідного запасу матеріальних оборотних активів;

- На другому етапі вхідний запас матеріальних оборотних активів перетворюється на готову продукцію як безпосередній результат виробничої діяльності;

- На третьому етапі готова продукція продається покупцям і перетворюється на дебіторську заборгованість до моменту отримання оплати;

- На четвертому етапі дебіторська заборгованість знову перетворюється на грошові активи, частина яких зберігається у вигляді ліквідних короткострокових фінансових інвестицій до моменту виникнення потреби.

Важливою характеристикою виробничо-комерційного циклу, що впливає на використання, структуру та ефективність ліквідних активів підприємства, є його загальна тривалість. Цей період включає в себе час від моменту, коли грошові кошти або інші ліквідні активи витрачаються на придбання запасів, до моменту, коли компанія отримує оплату від дебітора за продану йому готову продукцію. Таким чином, частина оборотних активів компанії в певний момент часу авансується в запаси, такі як матеріали та незавершене виробництво, які обслуговують виробничий майданчик, тоді як інша частина авансується в відвантаження та дебіторську заборгованість, які обслуговують процес дистрибуції продукції за межами компанії. Авансування означає, що гроші, витрачені на початку виробничого процесу, повертаються до компанії після завершення обороту. Саме виручка від продажу продукту використовується для того, щоб відшкодувати суму, сплачену авансом, і повернути все на свої місця.

На період обороту оборотного капіталу можуть впливати певні фактори:

- 1) Практична здатність генерувати оборотний капітал. Це визначається структурою власності, організаційною формою суб'єкта господарювання та його правовою формою;
- 2) тривалість функціонування суб'єкта господарювання та розвиток його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності
- 3) сезонність окремих видів діяльності; та
- 4) стратегічні цілі та поточні проблеми господарської діяльності; та
- 5) вартість фінансових ресурсів на ринку капіталу; та
- 6) розвиток фінансових ринків та поширення короткострокових цінних паперів
- 7) віддаленість підприємств від ринків ресурсів і товарів.

Вищезазначені фактори не тільки визначають величину та тривалість обороту оборотного капіталу, але й впливають на джерела його формування.

Таким чином, безперервний кругообіг оборотних коштів є умовою забезпечення безперервного процесу виробництва, реалізації продукції та отримання результатів від інвестиційної діяльності [38, с. 23].

Для більш наочного уявлення кругообіг оборотного капіталу можна зобразити у вигляді схеми на рис. 1.7, яка показує, як змінюється його матеріально-речова форма [40, с. 105].

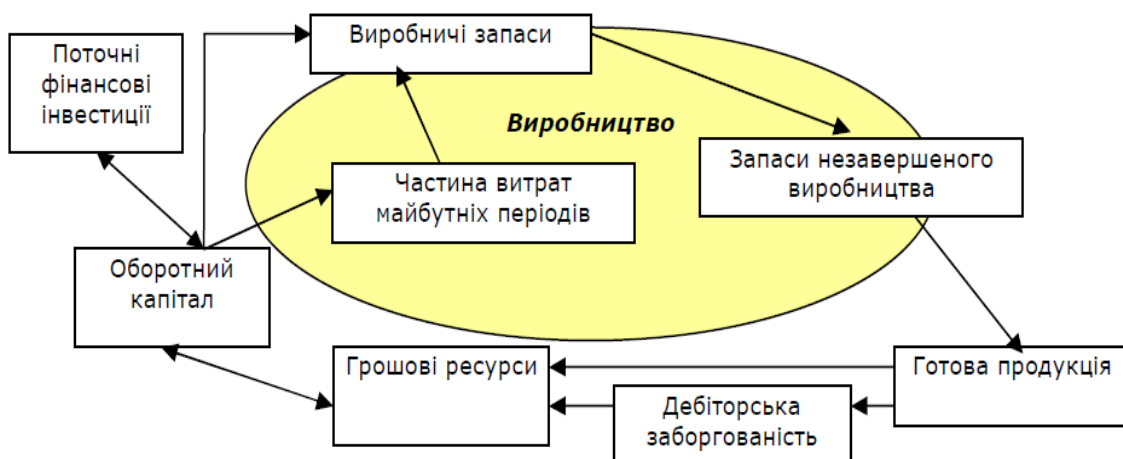


Рисунок 1.7 – Кругооборот оборотного капіталу

Для оцінки ефективності управління оборотним капіталом розраховуються показники оборотності запасів, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості.

Оборотність запасів відображає оборотність запасів компанії за період, що аналізується. Зниження цього показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів або незавершеного виробництва, або про зниження попиту на готову продукцію. Загалом, чим вищий коефіцієнт оборотності запасів, тим менше коштів зв'язано в цій найменш ліквідній статті поточних активів, тобто ліквідність поточних активів є вищою, а фінансовий стан компанії - стабільнішим. Оборотність запасів визначається відношенням собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості запасів. Оборотність запасів розраховується шляхом ділення 360 днів на коефіцієнт оборотності запасів.

Це означає, що існує часовий лаг між продажем товарів та отриманням оплати, що призводить до виникнення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обертаються

кошти, інвестовані в розрахунки. Він визначається як відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної суми дебіторської заборгованості. Як правило, чим вищий цей показник, тим швидше компанія отримує оплату своїх рахунків. З іншого боку, оскільки надання торгового кредиту клієнтам є одним з інструментів стимулювання продажів, важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Використовуючи цей коефіцієнт, можна розрахувати більш наочний показник - період інкасації, тобто час, протягом якого дебіторська заборгованість перетворюється на грошові кошти. Для цього необхідно розділити тривалість аналізованого періоду на оборотність дебіторської заборгованості.

Корисно порівняти коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості. Такий підхід дозволяє порівняти умови комерційного кредиту, які аналізує компанія пропонує своїм клієнтам, та умови кредитування, які використовують її постачальники. Для цього необхідно визначити коефіцієнт оборотності та період обороту дебіторської та кредиторської заборгованості за товарними операціями.

У ході економічної діагностики слід порівняти фактичний термін погашення дебіторської заборгованості з відстрочкою платежу, наданою клієнту. Це дозволяє оцінити ефективність контролю за станом розрахунків з дебітором і зробити висновки про його кредитоспроможність. Період погашення дебіторської заборгованості розраховується шляхом ділення 360 днів на оборотність дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на розширення або скорочення комерційного кредиту для підприємства. Зростання коефіцієнта свідчить про збільшення швидкості виплати боргів підприємства, а зменшення - про збільшення закупівель у кредит. Формула коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості - це відношення виручки від реалізації до середньорічної кредиторської заборгованості. Період обороту кредиторської заборгованості визначається як частка від ділення тривалості аналізованого періоду на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Таким чином, тривалість операційного циклу підприємства визначається як сума періоду обороту сировини і матеріалів, періоду обороту готової продукції, періоду обороту незавершеного виробництва і періоду обороту дебіторської заборгованості [49, с. 47].

Фінансовий або грошовий цикл підприємства - це період повного обороту коштів, інвестованих в оборотні активи, який починається з моменту погашення кредиторської заборгованості за отриману сировину, матеріали та напівфабрикати і закінчується погашенням дебіторської заборгованості за поставлену готову продукцію. Тривалість фінансового циклу визначається як сума періоду обороту запасів і періоду обороту дебіторської заборгованості мінус період обороту кредиторської заборгованості.

Іншими словами, фінансовий цикл - це час, протягом якого грошові кошти відволікаються з обороту. Цей показник необхідний для визначення ефективності господарської діяльності підприємства.

Суб'єкт господарювання завжди має резерви, які можна використати за потреби. Це грошові ресурси, представлені кредиторською заборгованістю. Дійсно, грошові кошти, інвестовані у виробництво, не можуть бути просто вилучені з нього для покриття короткострокових дефіцитів. Тому виробничі запаси не можуть бути продані за зниженою ціною. Те саме стосується і ситуації з дебіторською заборгованістю. Для того, щоб отримати додаткові кошти, компанії потребують певних змін у відносинах зі своїми боржниками.

Фінансовий цикл компанії показує ефективне коригування тієї ж кредиторської заборгованості. Таким чином, можна добре управляти термінами платежів і, в разі кризи, відтермінувати погашення такої заборгованості. Іншими словами, саме кредиторська заборгованість опосередковано коригує обсяг оборотних коштів і має бути врахована при оцінці фінансового стану компанії.

Компанії цікавляться операційним циклом, оскільки він визначає потребу компанії в оборотних коштах. Компанія з коротким операційним циклом може, відповідно, забезпечити високу оборотність активів. Вона може оперувати відносно невеликими ліквідними активами і характеризується відносно низьким

рівнем ліквідності та проміжної ліквідності. Відносно короткий операційний цикл зазвичай означає ефективне управління дебіторською заборгованістю та запасами.

На тривалість фінансового циклу впливає ефективність операційного та фінансового контролю, тобто кредитна політика компанії та співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості. Чим довший фінансовий цикл, тим вища потреба в оборотному капіталі. Скорочення тривалості фінансового циклу є одним із критеріїв оцінки ефективності управління підприємством [48, с. 24].

При аналізі діяльності підприємства звертають увагу на взаємозв'язок між операційним та фінансовим циклом, які описують різні аспекти функціонування підприємства. На рис. 1.8 проілюстровано взаємозв'язок між операційним та фінансовим циклами [29, с. 133].

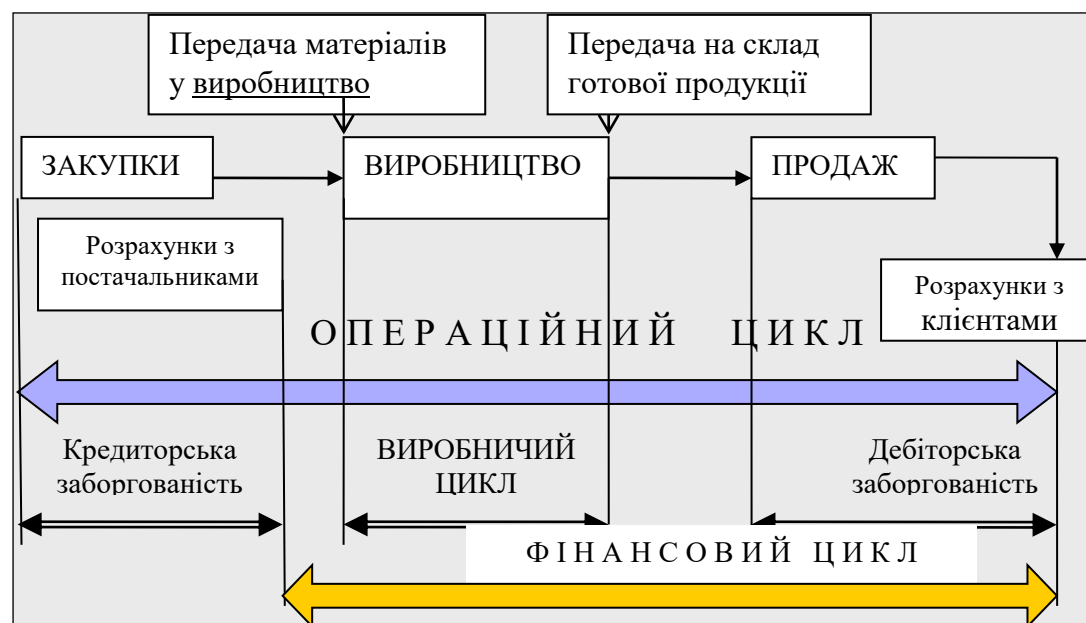


Рисунок 1.8 – Взаємозв'язки між операційним і фінансовим циклом

Фінансовий цикл починається, коли постачальники отримують оплату за надані матеріали, тобто коли погашається кредиторська заборгованість, і закінчується, коли вони отримують оплату від клієнтів за відвантажену продукцію, тобто коли погашається дебіторська заборгованість.

З огляду на динамічне скорочення операційного та фінансового циклів, експерти вважають це позитивною тенденцією. Фінансовий цикл можна скоротити за рахунок прискорення оборотності запасів і дебіторської

заборгованості та уповільнення оборотності кредиторської заборгованості перед постачальниками.

На тривалість фінансового циклу впливають наступні фактори:

- Виробничо-комерційний (або операційний) цикл підприємства та тривалість кожної стадії;
- темпи зростання обсягів бізнесу
- темпи інфляції; потреба у страхових резервах під виробничі запаси;
- сезонність виробництва, збуту та постачання сировини
- кон'юнктура ринку сировини та готової продукції.

Характер впливу цих умов на ринок готової продукції прямо протилежний. Наприклад, в ситуації високого попиту на продукцію підприємства немає необхідності пом'якшувати умови оплати покупцям. Як наслідок, скорочується період обороту дебіторської заборгованості і скорочується загальна тривалість фінансового циклу. І навпаки, в умовах низького попиту компанії змушені надавати комерційні кредити клієнтам для збільшення обсягів продажів, що призводить до уповільнення оборотності дебіторської заборгованості та збільшення потреби у власних коштах. Міжнародний та національний досвід показує, що деякі підприємства, які переважно здійснюють операції з продажу і чия додана вартість у відсотках до загальної ціни реалізованої продукції є низькою, не лише покривають свої потреби у фінансуванні запасів та дебіторської заборгованості шляхом успішного маніпулювання відстрочками платежів, але й отримують додаткові джерела фінансування за рахунок комерційних кредитів від своїх клієнтів. Деяким це вдається.

Тривалість фінансового циклу надає додаткову інформацію, на основі якої можна зробити висновки про ступінь ліквідності підприємств в цілому та їх активів зокрема. Іншими словами, відносно короткі фінансові цикли позитивно впливають на показники ліквідності. Забезпечення цільової динаміки фінансового циклу є одним з основних факторів управління ліквідними активами та процесом їх фінансування, тобто підтримання необхідної ліквідності підприємства та задоволення трансакційного попиту на грошові кошти в його поточній діяльності.

І навпаки, відносно високе значення цього показника свідчить про надлишок запасів або низьку якість дебіторської заборгованості, що може негативно вплинути на реальну ліквідність підприємства. Однак цей показник не дає однозначної оцінки стану підприємства. Наприклад, відносно короткий цикл обороту грошових коштів може розглядатися як ознака ефективного управління, тоді як компанія стягує дебіторську заборгованість з клієнтів у найкоротший термін після отримання замовлення. Однак швидке стягнення дебіторської заборгованості може призвести до втрати продажів і комерційних зв'язків [70, с. 161].

Оскільки фінансові ресурси інвестуються для відновлення кожного бізнес-циклу, відбувається безперервний кругообіг фінансових ресурсів та їх повернення через певний час, в принципі, з прибутком. Іншими словами, в процесі нормального кругообігу фінансових ресурсів запускається самовідтворення - один з багатьох економічних механізмів. Слід зазначити, що в більшості сільськогосподарських підприємств механізм самовідтворення капіталу зруйнований через великий обсяг дебіторської заборгованості покупців, в результаті чого значна частина вкладених фінансових ресурсів повертається зі значним запізненням або, в крайньому випадку, не повертається взагалі. В результаті утворилася "ніша" торгової дебіторської заборгованості, яка трансформувалася з матеріальної в грошову форму. Посилення конкуренції, втрата традиційних ринків збуту, зниження прибутковості багатьох сільськогосподарських підприємств через недостатню адаптацію до ринкового середовища, посилення податкового тиску, високі відсоткові ставки за банківськими кредитами, неефективний менеджмент та зниження продуктивності праці погіршили ситуацію, ще більше загостривши проблеми розрахунків між підприємствами. В Україні з переходом до ринкової економіки негативна практика нецільового використання позикових коштів вкоренилася в багатьох видах діяльності. Виник парадокс, коли підприємства, які вважалися неплатоспроможними, одночасно мали потужні валютні рахунки та здійснювали агресивні фінансові інвестиції в цінні папери та в статутні фонди інших

підприємств і банків. Таким чином, специфіка роботи з фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств сьогодні - це, значною мірою, діяльність зі зниження та попередження неплатежів. Методами запобігання неплатежам є передоплата, оплата за акредитивом, гарантійні зобов'язання, продаж боргів зі знижкою, лізинг, факторинг, конфіскація та оплата векселями.

Як один з методів запобігання інфляції фінансових ресурсів деякі сільськогосподарські підприємства використовують конвертацію грошових форм у матеріальні, тобто створення надлишкових запасів. Збільшення запасів сільськогосподарськими підприємствами може бути пов'язане не лише зі збільшенням обсягів продажу, але й з метою отримання більшого прибутку в інших напрямках, зокрема за рахунок інфляційних процесів, перепродажу матеріальних активів та збільшення вартості в результаті бартеру.

Тому для ефективного управління як операційним, так і фінансовим циклами компанії можуть скоротити тривалість виробничого циклу за рахунок зменшення частки запасів, що не рухаються на складі, зменшити обсяги готової продукції, прискорити оборотність дебіторської заборгованості шляхом використання авансових платежів у розрахунках з покупцями та замовниками, не допускати зростання прострочених поточних зобов'язань, не допускати збільшення простроченої кредиторської заборгованості. не допускати зростання прострочених поточних зобов'язань, сповільнювати оборотність кредиторської заборгованості та оптимізувати кредитні відносини.

Висновки до розділу I.

1. В першому розділі роботи було проаналізовано поняття робочий капітал та розглянуто національні й міжнародні підходи до визначення та тлумачення цього поняття. Оборотний капітал отримав свою назву завдяки своїй ліквідності. В англomовній літературі його називають "circulating", "current", "running" або "working" capital. В українській мові термін "оборотний капітал"

використовується разом з терміном "робочий капітал", який є більш поширеним. Оборотний капітал - це різниця між поточними активами та короткостроковими зобов'язаннями компанії, що складається з частини поточних активів, які фінансуються за рахунок власного капіталу, та довгострокових зобов'язань.

2. Основними елементами робочого капіталу є виробничі запаси, запаси готової продукції, незавершене виробництво, дебіторська заборгованість та грошові кошти. Ефективність управління оборотним капіталом є одним з ключових параметрів ефективності господарської діяльності підприємства. Однак, незважаючи на вміння фінансових менеджерів управляти оборотним капіталом, існують певні фактори, які впливають на величину та структуру оборотного капіталу. Серед таких факторів слід звернути увагу на вид економічної діяльності, стратегію та цілі компанії, складність бізнес-процесів, сезонність попиту та динаміку цін.

3. Основними підходами до управління робочим капіталом можна вважати поміркований, консервативний та проактивний. Поміркований підхід до управління оборотним капіталом є компромісом між проактивною та консервативною моделями. Досліджено, що прибутковість обернено пропорційна рівню ліквідності та прямо залежить від рівня ризику.

4. Проаналізовано методи управління оборотним капіталом. визначено методи нормування, контролю та оптимізації запасів, методи управління дебіторською заборгованістю та управління грошовими коштами.

5. Розглянуто операційний цикл та стадії кругообігу оборотного капіталу, що забезпечують безперервну діяльність підприємства. У кожний момент часу частина оборотних активів підприємства розподілена між виробничими запасами, такими як матеріали та незавершене виробництво, які обслуговують виробничий сектор, а інша частина - між відвантаженою продукцією та дебіторською заборгованістю, які обслуговують процес реалізації продукції за межами підприємства. У цій роботі розглядаються особливості фінансового циклу підприємства. На тривалість фінансового циклу одночасно впливають ефективність операційного та фінансового менеджменту, тобто кредитна політика

підприємства та співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості. Виявлено, що чим довший фінансовий цикл, тим вища потреба в оборотному капіталі. Скорочення тривалості фінансового циклу є одним із критеріїв оцінки ефективності управління підприємством.

6. Проаналізовано фактори, що впливають на фінансовий цикл підприємства, та визначено шляхи скорочення тривалості фінансового циклу за рахунок прискорення оборотності виробничих запасів і дебіторської заборгованості підприємства та уповільнення оборотності кредиторської заборгованості. Досліджено вплив тривалості фінансового циклу на діяльність підприємства в цілому та на ступінь ліквідності його активів зокрема.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІОРЕНА»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «БІОРЕНА» – один із найефективніших виробників зерна в Україні. Свою господарську діяльність господарство здійснює з 2005 року на території чотирьох областей – Житомирської, Київської, Рівненської та Хмельницької і має сім представництв.

Установчим документом є статут ТОВ «БІОРЕНА». Предметом діяльності компанії є:

- вирощування зернових культур кукурудзи і сої;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- посередництво у торгівлі сільськогосподарською сировиною;
- оптова торгівля зерном;
- надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

Усього за вісімнадцять років – з 2005 по 2023 рр. – земельний банк БІОРЕНА виріс до 105 тисяч гектарів. Разом з нарізанням земельного банку продовжувалися експерименти з вирощуванням різних культур у сівозміні. Завдяки прогресивним технологіям, високоякісному посівному матеріалу, а також збалансованому підбору мінеральних добрив та засобів захисту рослин рівень врожайності кукурудзи в компанії щороку сягає – 9,7 – 11 т/га, а сої – 2,90 т/га.

На даний момент ТОВ «БІОРЕНА» має в своєму розпорядженні 300 одиниць сучасної високоефективної техніки для вирощування й збирання сільськогосподарських культур. У сезон додатково орендуються близько 500 одиниць техніки, забезпечуються робочими місцями до 1000 чоловік. І в подальшому компанія має намір модернізувати технічний парк, постійно підвищуючи кваліфікацію працівників, що її обслуговують.

Для дослідження фінансово-господарського стану ТОВ «БІОРЕНА» ґрунтовно проаналізуємо динаміку та структуру балансу, розрахуємо основні економічні показники фінансової стійкості та рентабельності.

Оцінка динаміки і структури балансу дає змогу простежити за рахунок яких елементів змінювалися активи і пасиви компанії, отримані результати наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1– Динаміка та структура балансу ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 роки

Показники	Абсолютні показники, тис. грн.			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Актив						
Необоротні активи	76695	185900	299988	16,30	21,43	24,20
Оборотні активи	393849	681518	927558	83,70	78,57	74,84
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	11909	0,00	0,00	0,96
Баланс	470544	867418	1239455	100,00	100,00	100,00
Пасив						
Власний капітал	173853	331635	363614	36,95	38,23	29,34
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	128	0	173684	0,03	0,00	14,01
Поточні зобов'язання і забезпечення	296563	535783	702157	63,03	61,77	56,65
Баланс	470544	867418	1239455	100,00	100,00	100,00

Здійснивши аналіз структури активів і пасивів за 2020-2022 роки можна зробити наступні висновки: найбільша питома вага у балансі ТОВ «БІОРЕНА» припадає на оборотні активи, у 2022 році їх частка знизилася на 8,9 % у порівнянні з 2020 роком та на 3,7 % у порівнянні з 2021 роком. На протязі трьох років спостерігається поступове зростання необоротних активів, головною причиною цього є нарощення основних засобів підприємства, з розширенням орендованих земель, компанія здійснила закупівлю нової техніки та впровадила

інвестиційний проект елеваторного комплексу для сушки і зберігання зерна на 87566 тис. грн. у 2022 році.

На рахунок пасивів, то частка власного капіталу залишається без значних змін, але відбувається приріст в сумі 189761 тис. грн. з 2020 по 2022 рік. У 2022 році у компанії виникли довгострокові зобов'язання, що займають 14% від валюти балансу, основною причиною є купівля холдингу «Інсеко» у «Банку Портал».

Проаналізувавши поточні зобов'язання, простежується тенденція до їх стрімкого зростання в 1,4 рази у 2022 році порівняно з 2020 роком і становлять 702157 тис. грн..

Розглянемо більш детально склад та динаміку доходів та витрат ТОВ «БІОРЕНА».

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та динаміки доходів ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				2021/2020	2022/2021
Доход (виручка) від реалізації продукції	305006	558150	809910	0,83	0,45
Інші операційні доходи	93622	19713	20535	-0,79	0,04
Інші фінансові доходи	732	4018	491	4,49	-0,88
Інші доходи	13	6	99	-0,54	15,50
Усього доходів	399373	581887	831035	0,46	0,43

Дані з таблиці 2.2 свідчать про те, що досліджувані підприємства формують доходи переважно в процесі основної операційної діяльності. Так у 2022 році в загальній величині доходів 97,46% припадає на дохід від реалізації продукції, 2,47% – на інші операційні доходи. У 2021 році порівняно з 2020 роком дохід від основної операційної діяльності збільшився на 253144 тис. грн. (83%), а доходи від іншої операційної діяльності знизилися на 73909 тис. грн. або на 79%.

У 2022 році ТОВ «БІОРЕНА» продовжувало нарощувати об'єми реалізації і збільшило валову виручку на 251760 тис. грн. у порівнянні з попереднім роком, ця тенденція є позитивною, адже показує, що компанія нарощує виробничі потужності. Також, у 2022 році інші фінансові доходи скоротилися на 88% і

становили 491 тис. грн. Компанія одержує невеликі суми доходів від інвестиційної діяльності, що збільшилися на 93 тис. грн. або зросли в 15,5 разів.

В цілому доходи ТОВ «БІОРЕНА» мають динаміку до зростання і у 2022 році порівняно з 2020 на 431662 тис. грн.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та динаміки витрат ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Темп приросту	
				2021/2020	2022/2021
Податок на додану вартість	33735	21779	0	-0,35	-1,00
Собівартість реалізованої продукції	135098	250426	587089	0,85	1,34
Адміністративні витрати	5535	9327	26301	0,69	1,82
Витрати на збут	15186	51565	78883	2,40	0,53
Інші операційні витрати	120562	55030	45047	-0,54	-0,18
Фінансові витрати	14532	33980	60128	1,34	0,77
Інші витрати	1705	2655	2710	0,56	0,02
Усього витрат	326353	424762	800158	0,30	0,88

У представлений таблиці 2.3 дані свідчать про те, що за період 2020-2022 рр. витрати ТОВ «БІОРЕНА» у цілому збільшилися на 473805 тис. грн. Аналізуючи динаміку витрат компанії ТОВ «БІОРЕНА» вагому частину складає собівартість реалізованої продукції. У 2022 році у структурі витрат вага собівартості складала 73,4%, у порівнянні з 2020 роком сума зросла на 451991 тис. грн. це пояснюється тим, що збільшилась площа орних земель і збільшився валовий збір зернових.

Так як компанія є виробником сільськогосподарської продукції, то згідно українського законодавства перебуває на спеціальному режимі оподаткування податком на додану вартість. Для дотримання цього режиму у досліджуваному підприємстві вага вартості сільськогосподарських товарів/послуг повинна становити не менш як 75 відсотків вартості товарів/послуг, поставлених протягом попередніх 12 послідовних звітних податкових періодів сукупно. Тому застосовується нульова ставка ПДВ на виробництво сільськогосподарської продукції, до інших видів діяльності компанії застосовується ставка 20%.

Друге місце за вагомістю займають витрати на збут – 9,9% у 2022 році, у порівнянні з 2020 роком їх сума зросла в 4,2 рази, так як ТОВ «БІОРЕНА» здійснює експорт зерна, то значну частку у витратах займають складські витрати на зберігання зерна в елеваторах, виконання вантажо-розвантажувальних робіт, витрати транспортування як морськими так і сухопутними шляхами.

Частка фінансових витрат у 2022 році в порівнянні з 2021 роком майже не змінилася, але абсолютний показник зріс на 26148 тис. грн., це пояснюється зростанням відсоткових платежів за користування комерційними кредитами.

Сума інших операційних витрат у 2022 році зменшилася на 18% у порівнянні з 2021 роком, компанія здійснює оптимізаційну політику управління витрати на відрядження, та на послуги зв'язку, адже ведення зовнішньоекономічної діяльності вимагає значних витрат на відрядження.

У 2022 році різко зросли адміністративні витрати, їх частка у загальних витратах становила 3,3%, у порівнянні з 2021 роком ріст склав 16974 тис. грн..

На рис. 2.1. зображено динаміку чистого фінансового результату ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр..

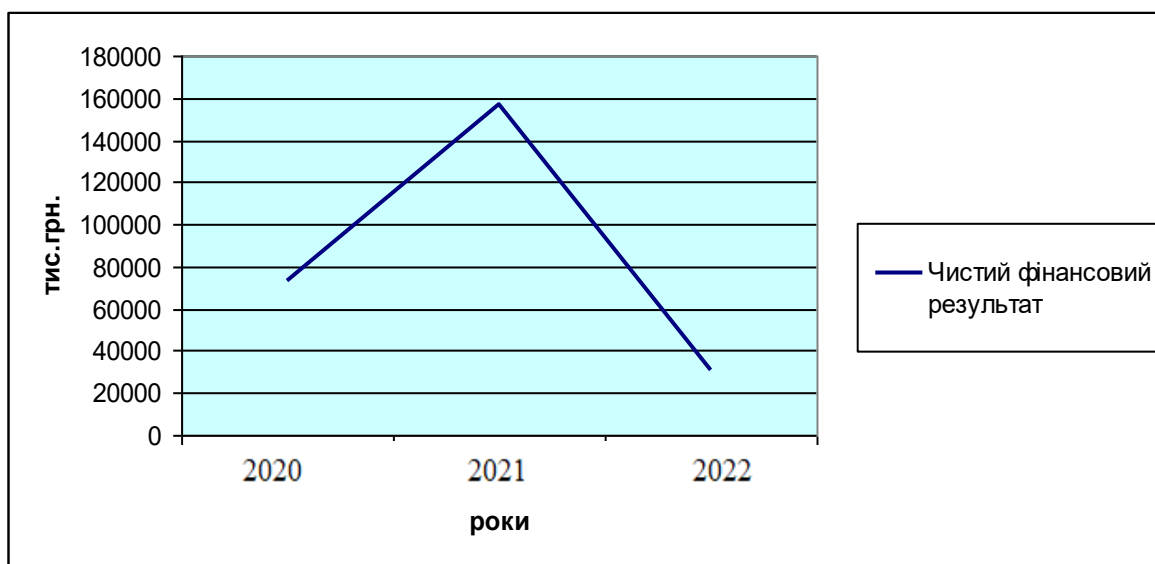


Рисунок 2.1 – Чистий фінансовий результат ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Отже, можна зробити висновок, що компанії ТОВ «БІОРЕНА» необхідно більш ретельно планувати свої доходи і витрати, так як вони є головними елементами формування прибутку підприємства.

Щоб визначити ефективність та раціональність управління фінансовими ресурсами проведемо аналіз рентабельності сільськогосподарської компанії. У таблиці 2.4 наведені розрахунки основних показників рентабельності:

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності підприємства ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Показники	Періоди			Відхилення 2022/2020	
	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт рентабельності активів	0,21	0,23	0,03	-0,18	-0,86
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,48	0,62	0,09	-0,39	-0,82
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,27	0,29	0,04	-0,23	-0,86
Коефіцієнт рентабельності продукції	2,01	2,14	1,38	-0,63	-0,31

Коефіцієнт рентабельності активів показує, що на 1 гривню активів підприємства припадає 0,21 гривня прибутку у 2020 році, 0,23 гривні у 2021, 0,03 гривні у 2022 році. Значне зниження показника свідчить про не ефективне використання активів для одержання прибутку ТОВ «БІОРЕНА».

Рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, стрімко спадає з 2021 по 2022 рік. Так, на 1 гривню власних коштів, припадало у 2020 році 0,49 гривень прибутку, у 2022 році цей показник скоротився до 0,09 гривень. За отриманими результатами, можна зробити висновок, що інвестиційна привабливість погіршилась і це є негативним сигналом для акціонерів і майбутніх інвесторів.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт рентабельності діяльності знизився на 86% у 2022 порівняно з 2020 роком, і становив 0,04. Це означає, що на ТОВ «БІОРЕНА» спадає ефективності господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції найвищий у 2020 році і складає 2,01, до 2022 року цей показник знизився на 31%. Отже, можна стверджувати, що

прибутковість господарської діяльності ТОВ «БІОРЕНА» від основної діяльності скорочується.

Таким чином, можна відзначити, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «БІОРЕНА» є досить не ефективною. Для більш ґрунтовного дослідження здійснимо оцінку типу фінансової стійкості та її відносних показників.

Проаналізувавши дані представлені у таблиці 2.5 можна стверджувати, що ТОВ «БІОРЕНА» має нестійкий фінансовий стан на протязі досліджуваного періоду пов'язаний з порушенням платоспроможності. У даному випадку підприємство фінансує свої запаси за рахунок лише короткострокових зобов'язань і має недостатньо власного оборотного капіталу та інших постійних пасивів для забезпечення своєї поточної діяльності. Відновленню платоспроможності може сприяти додаткова емісія акцій, залучення довгострокових кредитів банків тощо.

Зазвичай дана ситуація притаманна сільськогосподарським підприємствам, для здійснення операційної діяльності компанії залучають значні довгострокові кредити для фінансування техніки та обладнання, а оборотні кошти поповнюють за рахунок короткострокових позик. Завдяки тому, що виробничий цикл аграрної компанії є меншим за рік, то за рахунок виручки від реалізації готової продукції компанія може погасити короткострокові позики в кінці року. При плануванні грошових потоків ТОВ «БІОРЕНА» важливо враховувати фактор зміни ціни на кукурудзу та сою, курс валют, прогнозні ціни на засоби виробництва, політичний, економічний та податкові ризики.

Таблиця 2.5 – Типи фінансової стійкості ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Запаси	202486	375121	283047
Власний капітал	173852	331635	363614
Необоротні активи	76694	185900	299988
Довгострокові зобов'язання	125		173684
Короткострокові кредити	168651	323958	450343
Наявність власних коштів	97158	145735	63626
Наявність власних та довгострокових позикових коштів	97283	145735	237310
Наявність загальних коштів	265934	469693	687653

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-105328	-229386	-219421
Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових джерел формування запасів	-105203	-229386	-45737
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	63448	94572	404606
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фін. стан	Нестійкий фін. стан	Нестійкий фін. стан

Як видно з таблиці 2.6, фінансова стійкість ТОВ «БІОРЕНА» за досліджений період характеризується таким чином:

- рівень залежності від зовнішніх кредиторів з кожним роком зростає і в 2020-2022 роках був нижчим за встановлений норматив - більше за 0,5. Така негативна тенденція може обернутися втратою контролю над підприємством, зниженням довіри з боку потенційних інвесторів та комерційних банків. В середньому власний капітал займає 35 % від валюти балансу, під час кризових ситуацій в економіці значна концентрація позикових коштів може призвести до нестійкого фінансового стану.

Таблиця 2.6 – Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії	0,37	0,38	0,29
Коефіцієнт фінансової залежності	2,71	2,62	3,41
Маневреність робочого капіталу	1,71	2,21	1,26
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,68	0,44	0,62
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,59	0,62	0,42
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,37	0,38	0,43
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,63	0,62	0,71
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,25	0,21	0,07
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,0004	0	0,1983
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,9996	1	0,8017
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,00022	0,00012	0,00008

- коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році зріс на 26% у порівнянні з 2020 роком і показує, що на 1 гривню власних коштів припадає 3,41 гривні загальної вартості майна. Даний коефіцієнт тяж відхиляється від свого нормативного значення, яке повинно бути менше 2;

- маневреність робочого капіталу коливається з роками і після зростання у 2021 році до 2,21 знизилась у 2022 році до 1,26, це пов'язано зі зростанням поточних зобов'язань сільськогосподарського підприємства у 2022 році на 31%. Загалом же, сума поточних зобов'язань у 2022 році у 2,3 рази перевищувала їх значення у 2020 році, в той час як валюта балансу зросла лише у 2,6 рази;

- коефіцієнт маневреності робочого капіталу в 2021 році мав тенденцію до зниження відносно 2020 року на 36%, але у 2022 році спостерігалось зростання показника, отже можна стверджувати про підвищення ступеня мобільності використання власних коштів підприємства;

- коефіцієнт фінансової стійкості на протязі досліджуваного періоду є значно нижчим нормативного значення і має тенденцію до зниження, про що свідчить зростання частки позикового капіталу у валюті балансу;

- коефіцієнт стійкості фінансування характеризує частку майна, яка фінансується за рахунок стійких джерел, у 2022 році спостерігається підвищення коефіцієнта до 0,43, що було спричинене зростанням довгострокових зобов'язань на 173684 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком, але він є значно нижчим за норматив у 0,75;

- коефіцієнт концентрації залученого капіталу має тенденцію до зростання, що є несприятливим для підприємства, так як підвищує ризик втрати платоспроможності;

- забезпечення оборотних активів власними коштами стрімко знизилось у 2022 році, це свідчить про те, що ТОВ «БІОРЕНА» здійснює фінансування оборотних активів виключно за рахунок зовнішніх джерел;

- коефіцієнт поточних зобов'язань майже рівний одиниці, у 2022 році компанія взяла довгостроковий кредит у розмірі 173684 тис. грн. Отже, можна

зробити висновок, що специфіка виробничого циклу в агропідприємстві дає змогу фінансувати поточні активи виключно за рахунок поточних пасивів.

Зважаючи на нестабільний фінансовий стан компанії, можна оцінити ймовірність банкрутства та скористатися дискримінантними моделями діагностики банкрутства Е. Альтмана і О.О. Терещенка.

Розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Е. Альтмана [65, с.450]:

$$Z = 3,107 \cdot K1 + 0,995 \cdot K2 + 0,42 \cdot K3 + 0,847 \cdot K4 + 0,717 \cdot K5, \quad (2.1)$$

Таблиця 2.7 – Незалежні змінні для дискримінантної моделі Е. Альтмана

Показники	2020	2021	2022
K1 – відношення прибутку до сплати відсотків до активів	0,16	0,18	0,02
K2 – відношення виручки до активів	0,58	0,62	0,65
K3 – відношення балансової вартості власного капіталу до залученого	0,59	0,62	0,42
K4 – відношення реінвестованого прибутку до активів	0,16	0,18	0,02
K5 – відношення власних обігових коштів до активів	0,21	0,17	0,18
Z	1,58	1,71	1,05

Отже, можна зробити висновок, що на протязі 2020-2021 років в компанії ТОВ «БІОРЕНА» ймовірність банкрутства була мінімальна, так як $Z > 1,23$. У 2022 році спостерігається різке зниження індексу Z і прогнозується висока ймовірність банкрутства.

Проведемо розрахунок ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства за дискримінантною моделлю О.О.Терещенка для сільськогосподарських підприємств, яка на практиці повинна давати більш точні результати, адже модель створена з врахуванням специфіки вітчизняних підприємств [65, с. 453]:

$$Z = 0,105 \cdot X_1 + 1,567 \cdot X_2 + 0,301 \cdot X_3 + 1,375 \cdot X_4 + 1,689 \cdot X_8 + 0,168 \cdot X_9 - 0,260 \quad (2.2)$$

Таблиця 2.8 – Незалежні змінні для дискримінантної моделі О.О. Терещенка

Показники	2020	2021	2022
X1 (коефіцієнт покриття)	1,39	1,32	1,32
X2 (коефіцієнт фінансової незалежності)	0,37	0,38	0,29

X3 (коефіцієнт оборотності капіталу)	0,58	0,62	0,65
X4 (коефіцієнт рентабельності операційних продажів по Cash-flow 1)	0,11	-0,04	0,16
X8 (рентабельність продажів)	0,27	0,29	0,04
X9 (рентабельність власного капіталу)	0,48	0,62	0,09
Z	1,33	1,21	0,83

Апробовуючи результати дискримінантної моделі діагностики банкрутства Терещенка Олега Олександровича, можна зробити висновок, що у 2020 та 2021 році $Z > 1$, тобто порушена фінансова стійкість підприємства, у 2022 році $Z > 0$ існує загроза банкрутства [65, с.554].

Отже, у ПАТ «Технологічній аграрній компанії об'єднаній» за 2020-2022 рр. відбувається погіршення всіх досліджених показників, що в цілому характеризує поступове зниження рівня їх фінансової стійкості та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Така тенденція є не дивною на фоні військової агресії України, що почалася з лютого 2022 року. За таких умов актуальним є здійснення антикризових заходів для недопущення розвитку негативних процесів та покращення фінансової стійкості підприємств.

За двома розрахованими дискримінантними моделями, що оцінюють ймовірність банкрутства досліджувана компанія ТОВ «БІОРЕНА» у 2022 році знаходиться на етапі ймовірності банкрутства, тому необхідно терміново прийняти управлінські антикризові заходи. В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління по виходу з кризи. Пошук шляхів виходу з економічної кризи безпосередньо зв'язаний з усуненням причин, що сприяють її виникненню. Для агрокомпанії потрібно провести ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу, виділити ті компоненти, що дійсно мають значення для організації, проводити збір і відстеження інформації з кожного компонента і на основі оцінки реального положення підприємства з'ясувати причини кризового стану. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства — перший етап у розробці стратегії антикризового управління діяльністю підприємства.

2.2. Аналіз та моніторинг ключових показників ефективності управління робочим капіталом підприємства

Сільськогосподарська галузь, як і будь-який сектор економіки не може існувати без обігових коштів, які є важливою частиною майна підприємства. У зв'язку з цим особливу увагу необхідно приділяти проблемі ефективності використання оборотного капіталу підприємств, так як кругообіг ресурсів стає можливим тільки завдяки обслуговуванню цих процесів оборотними коштами.

У зв'язку з сезонністю виробництва оборотні кошти ТОВ «БІОРЕНА» нерівномірно використовуються в різні періоди року, що істотно впливає на їх структуру фінансування.

Ефективність використання оборотного капіталу підприємства полягає, в першу чергу, у швидкості його обертання. Тому для оцінки використання оборотного капіталу необхідно провести аналіз основних показників оборотності, який дасть змогу виявити, наскільки ефективно використовується оборотний капітал в ТОВ «БІОРЕНА».

На рис. 2.2. можемо простежити позитивну динаміку чистого робочого капіталу ТОВ «БІОРЕНА» за досліджуваний період, у 2022 році робочий капітал зріс в 1,3 рази у порівнянні з 2020 роком, а загальний приріст інвестицій у фінансування робочого капіталу склав 128115 тис. грн..

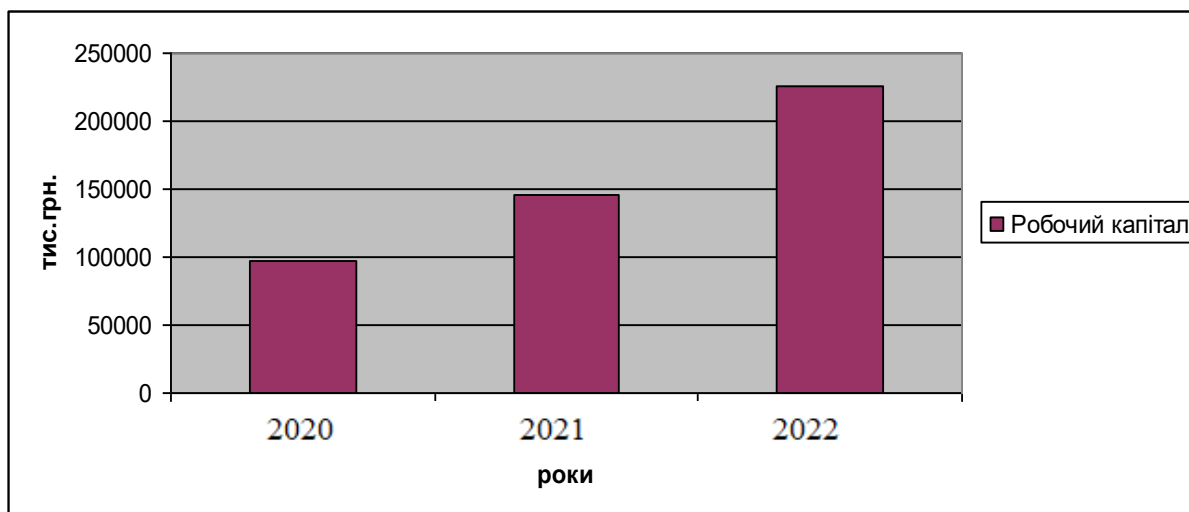


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого робочого капіталу ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Зростання частки робочого капіталу пояснюється й тим, що підприємство нарощує свої виробничі потужності, активно залучає ресурси для фінансування поточних потреб.

У структурі джерел фінансування оборотного капіталу компанії переважає власний капітал, у 2020 році його частка становила 99,87%, у 2021 році потреба у робочому капіталі ТОВ «БІОРЕНА» була виключно профінансована за власний кошт, але у 2022 році ситуація змінилася і частка власного капіталу скоротилася до 26,81%, а частка довгострокових зобов'язань зросла до 73,19%.

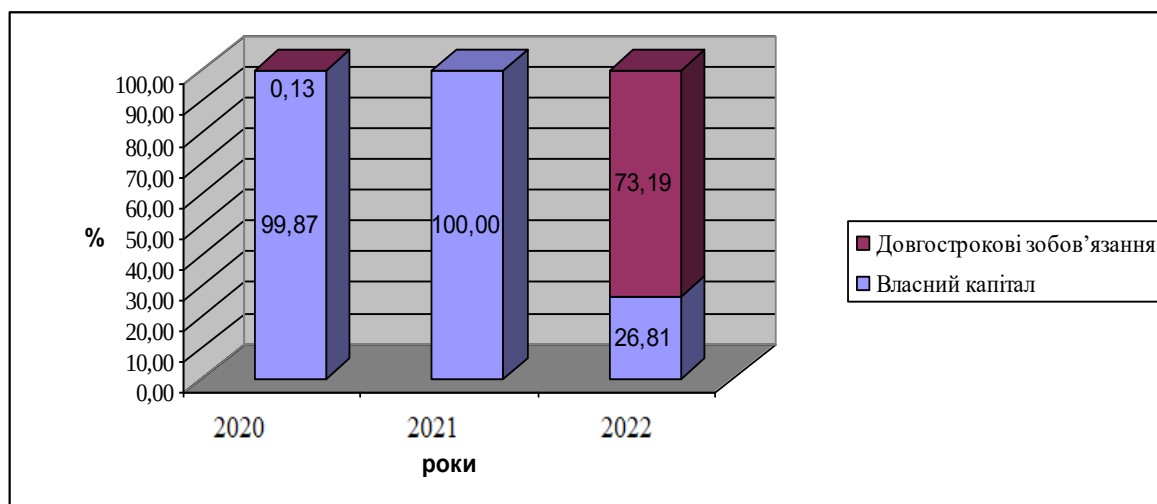


Рисунок 2.3 – Джерела фінансування робочого капіталу ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Розмір оборотного капіталу впливає на ліквідність і платоспроможність компанії, у періоди нестабільності це є буфер фінансової безпеки для підприємства, який дає змогу вчасно розрахуватися за зобов'язаннями.

Дослідимо показники оборотності, які дозволяють проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Вони є індикаторами його виробничо-комерційної активності. Показники оборотності мають велике значення для оцінки фінансового стану, оскільки швидкість обороту його коштів, тобто швидкість перетворення їх в грошову форму, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Крім того, збільшення швидкості

обороту коштів за інших рівних умов відображає підвищення виробничо-технічного потенціалу підприємства.

Виразимо вихідні дані для проведення аналізу управління оборотним капіталом у таблиці 2.9. Згідно результатів таблиці 2.9, можна стверджувати, що оборотні кошти на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «БІОРЕНА» здійснюють не більше одного обороту в рік, що обумовлено довготривалим виробничим циклом компанії. Значні залишки готової продукції, що залишаються на кінець року значно уповільнюють обіговість, перешкоджають швидкому перетворенню продукції у безпосередньо грошову форму.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	0,79	0,8	0,77
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,91	0,98	1,01
Коефіцієнт обіговості робочого капіталу	2,79	3,65	3,59
Коефіцієнт оборотності запасів	1,55	1,86	2,46
Оборотність запасів, днів	236	197	148
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,09	3,40	2,00
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	72	107	183
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,51	5,05	7,44
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	56	72	49
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	6	16	136

Простежується позитивне зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів, це спричинено випереджаючими темпами зростання чистих доходів від реалізації продукції порівняно з темпами зростання обсягів оборотних активів. Так, виручка від продажів збільшилася до 2022 року у порівнянні з 2020 роком на 137%, а оборотні активи – на 129%.

Коефіцієнт обіговості робочого капіталу, показав, що досліджувана агрокомпанія підвищила ефективність використання інвестицій в оборотний капітал і це вплинуло на зростання продажів. Значення цього коефіцієнта зросло до 3,59 у 2022 році, що на 29% більше ніж у 2020 році.

Термін оборотності запасів в 2022 році зменшився на 88 днів по відношенню до 2020 року і на 49 днів по відношенню до 2021 року. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про підвищення ефективності управління запасами на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився у 2022 році до 2 оборотів, для порівняння у 2020 році він становив 5,09 оборотів. Це може бути пов'язано з тим, що підприємство в умовах погіршення кон'юнктури ринку змогло повільно реалізувати продукцію. Зростання обороту дебіторської заборгованості призвело до збільшення операційного і фінансового циклів, що є несприятливим чинником й веде до збільшення потреби підприємства в оборотному капіталі.

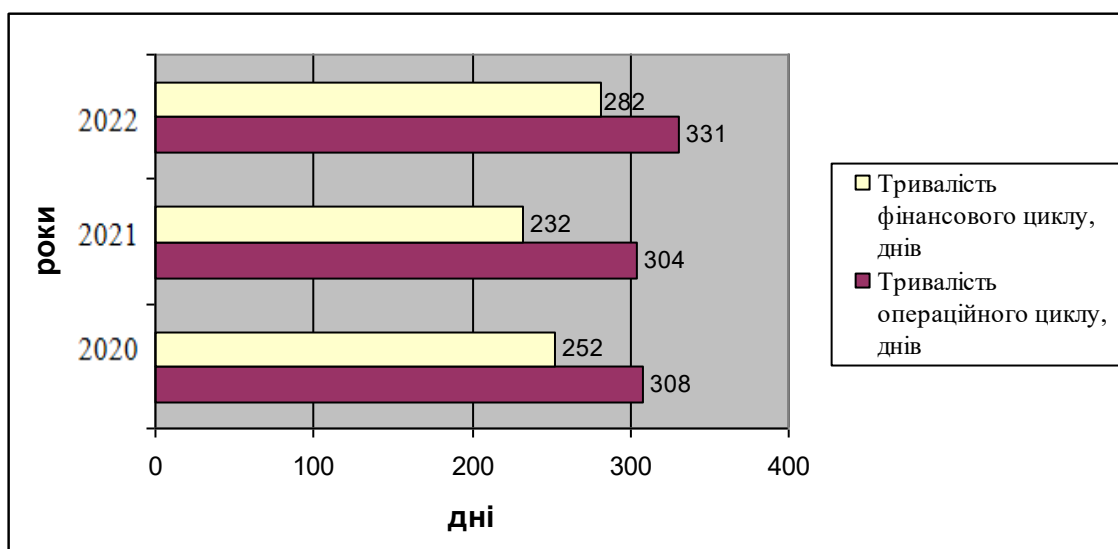


Рисунок 2.4 – Динаміка тривалості операційного та фінансового циклу ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

- тривалість перетворення придбаних матеріальних ресурсів на грошові кошти (період операційного циклу) зросла у 2022 році на 7,5% у порівнянні з 2020 роком і становить 331 день;

- період фінансового циклу, що характеризує тривалість обороту коштів, теж зріс у 2022 році, але у 2021 простежувався незначне скорочення, що було викликане зниженням оборотності кредиторської заборгованості.

Таким чином, аналіз фактичного матеріалу показав, що протягом досліджуваного періоду компанія ТОВ «БІОРЕНА» застосовували «агресивний» підхід до формування оборотних коштів, який пов'язаний з ризиками втрати

ліквідності і зниження ефективності діяльності, так як частина оборотного капіталу фінансувалася за рахунок позикових джерел. Це пояснюється сезонністю виробництва і недостатністю власних джерел в періоди «пікових» потреб у формуванні оборотних коштів сільськогосподарськими організаціями.

Проаналізуємо структуру активів підприємства залежно від ступеня ліквідності, а пасивів відповідно до збільшення термінів погашення зобов'язань у валюті балансу (тобто проведемо вертикальний аналіз) і оформимо у вигляді таблиці:

Таблиця 2.10 – Показники оцінки ліквідності балансу ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 роки

Групи активів	Сума, тис. грн.			Групи пасивів	Сума, тис. грн.		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
A1	101326	51949	54569	П1	127913	178254	198448
A2	80275	235072	575811	П2	168651	356375	503709
A3	212249	394497	297178	П3	125	0	173684
A4	76694	185900	311897	П4	173855	332789	363614
Баланс	470544	867418	1239455	Баланс	470544	867418	1239455

Результат розрахунків за даними балансу ПАТ «Технологічної аграрної компанії об'єднаної» показує, що на цьому сільськогосподарському підприємстві порівнюваність підсумків груп по активу і пасиву має наступний вигляд:

у 2020 році: A1 <П1; A2 <П2; A3> П3; A4 <П4.

у 2021 рік: A1< П1; A2 <П2; A3> П3; A4 <П4.

у 2022 рік: A1 <П1; A2 >П2; A3> П3; A4 <П4.

На основі вищенаведених нерівностей можна охарактеризувати ліквідність балансу як недостатню і в 2020, і в 2021, і в 2022 роках, тому що не виконуються умови для першої та другої групи активів і пасивів.

У 2020 році недостача ліквідних активів становила 26587 тис. грн.. Як бачимо, підприємство не в змозі буде розрахуватися за своїми найбільш термінових зобов'язаннях в найближчій перспективі і у разі такої необхідності доведеться задіяти інші види активів або позикові кошти. У 2022 році недостача A_1 зростає у 5,4 рази у порівнянні з 2020 роком і становила 143879 тис. грн., отже простежується спадна тенденція негативної абсолютної ліквідності балансу тому можна допустити, що в наступних роках підприємству теж бракуватиме наявних найбільш ліквідних активів.

Дуже часто на практиці у більшості аграрних підприємств, незалежно від їх розміру, перша умова $A_1 > П_1$ не виконується, тобто грошовими коштами неможливо миттєво погасити негайні зобов'язання, і тому баланси не є абсолютно ліквідними. Це пояснюється тим, що баланси сільськогосподарських підприємств складають річні, і аналіз проводять за рік, а на кінець року всі вільні кошти спрямовуються на закупівлю насіння, мінеральних добрив, запчастин, паливно-мастильних матеріалів для наступної посівної, а за браком коштів виникає заборгованість перед постачальниками та банками. Також зважаючи на мінливість ринкового середовища та дефіцит вільних грошових ресурсів, сільськогосподарські підприємства для забезпечення поточних потреб користуються короткостроковими кредитами.

Порівняння $A_2 - П_2$ дозволяє виявити поточну ліквідність підприємства. Протягом 2020-2021 років платіжна недостача сигналізує про неплатоспроможність підприємства найближчим часом. Але у 2022 році у підприємства виявлено надлишок швидко реалізованих активів над короткостроковими пасивами, який становив 72102 тис. грн..

Аналіз повільно реалізованих активів (A_3) і довгострокових пасивів ($П_3$) характеризує перспективну ліквідність, на основі якої можна зробити прогнози щодо довгострокової платоспроможності. З 2020 по 2022 рік умови по третій

нерівності виконувалися повністю, таким чином ПАТ «Технологічна аграрна компанія об'єднана» в змозі виконати свої довгострокові зобов'язання, про що свідчить наявність платіжного надлишку, який у 2022 році склав 123494 тис. грн..

Виконання останньої нерівності свідчить про достатність власного капіталу сільськогосподарського підприємства покрити активи, що важко реалізуються.

Загалом упродовж трьох останніх років у ТОВ «БІОРЕНА» спостерігається зростання всіх активів, що є позитивним моментом. У той же час темп зростання практично всіх пасивів випереджає темпи зростання активів, що в кінцевому підсумку свідчить про погіршення ліквідності підприємства.

Проведемо розрахунок та аналіз основних коефіцієнтів ліквідності підприємства ТОВ «БІОРЕНА». Ці коефіцієнти дозволяють визначити здатність підприємства оплатити свої короткострокові зобов'язання протягом звітного періоду. Найважливішими серед них на думку фінансового менеджменту є такі:

1. Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності;
2. Коефіцієнт термінової ліквідності;
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності;

Розрахований коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «БІОРЕНА» на протязі трьох років має тенденцію до зменшення, але до нормативного значення, що дорівнює одиниці не опускається. Як видно з рис. 2.5. коефіцієнт загальної ліквідності найвищий у 2020 році і становить 1,399.

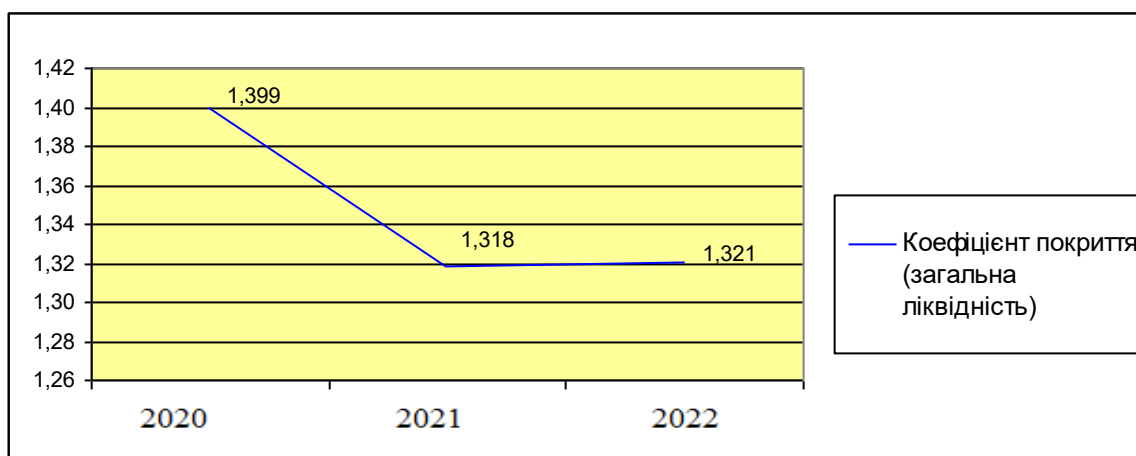


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

У 2022 році цей показник зменшився на 0,078 пунктів порівняно з 2020 роком, у порівнянні з 2021 роком на 0,081 пункти. Коефіцієнт загальної ліквідності означає: що на 1 гривню поточних зобов'язань припадає 1,399 гривні поточних активів підприємства у 2020 році, у 2021 – на 1 гривню поточних пасивів припадає 1,318 гривні поточних активів, у 2021 році на 1 гривню поточних пасивів припадає 1,321 гривня поточних активів. Таке зниження значення цього показника свідчить про залучення додаткових коштів, які можуть бути використані для погашення поточних зобов'язань підприємства. Для більш точного розрахунку ліквідності використаємо коефіцієнт швидкої ліквідності, який представлений на рис. 2.6..

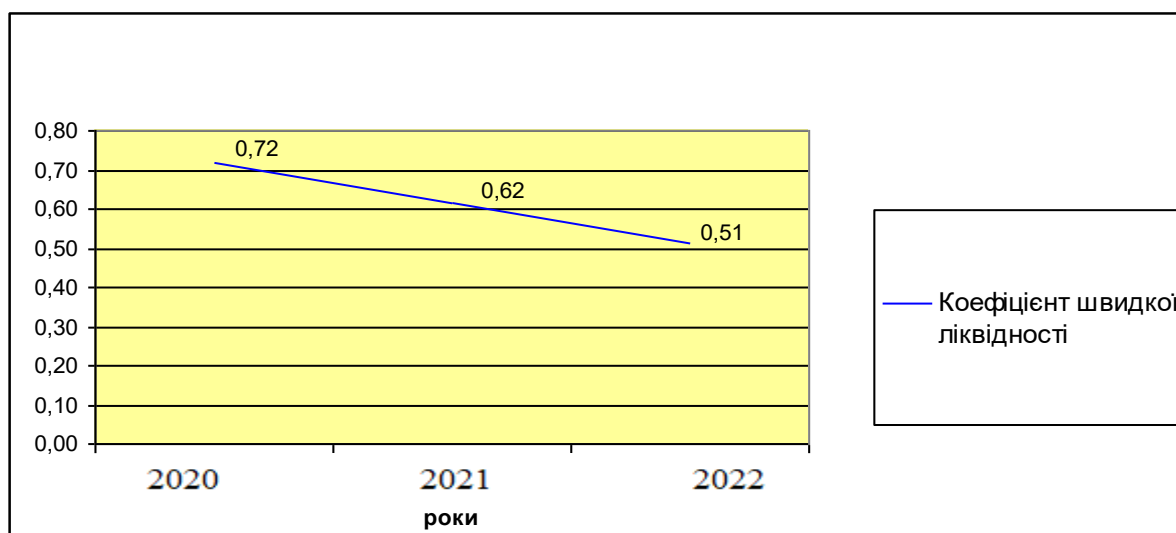


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Результати показника швидкої ліквідності є більш ефективними, так як при розрахунках величину оборотного капіталу зменшуємо на величину запасів. Отже, спостерігається, що коефіцієнт швидкої ліквідності протягом трьох років також мав тенденцію до зменшення, що засвідчує про зниження якості оборотних активів. Так, у 2020 році кожна гривня поточних зобов'язань могла бути погашена лише за 0,717 гривень найбільш ліквідних активів. У 2022 році даний показник зменшився на 14 % порівняно з 2021 роком, це було спричинене зменшенням величини готової продукції на 31% та збільшення дебіторської заборгованості на 18,6%.

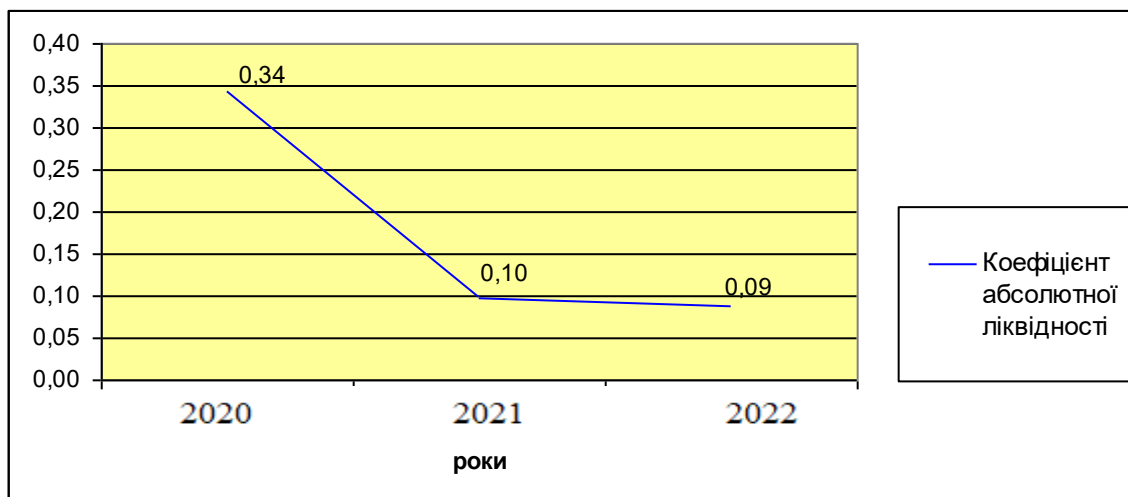


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

З 2020 по 2022 рік простежується зниження показника абсолютної ліквідності, це негативно впливає на забезпечення платоспроможності ТОВ «БІОРЕНА». Це пояснюється тим, що темп зростання грошових коштів уповільнений по відношенню до темпу зростання оборотних активів в цілому.

У 2020 році коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,342, це означає що на 34,2% підприємство здатне покрити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У 2021 році цей показник скоротився на 72% порівняно з попереднім роком, це є негативною тенденцією і управлінці повинні були проаналізувати причини цього зниження. На мою думку, на такі результати вплинули наступні фактори: відбулося зростання короткострокових кредитів банку на 92%, у 2021 році виникла поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями у розмірі 32417 тис. грн., поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування зросли у 4,2 рази. У 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності значно скоротився відносно нормативного значення 0,2-0,3 і становив 0,088. В зв'язку з розширення земельного банку на 30 тис. га досліджуване підприємство ТОВ «БІОРЕНА» нарощувало кредитні ресурси, тому збільшено поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями на 65% і короткострокові кредити банків на 39% у порівнянні з 2020 роком.

Отже, здійснивши аналіз ліквідності балансу і розрахувавши основні коефіцієнти ліквідності, можна зробити висновок, що у підприємства простежується брак власних грошових ресурсів для покриття поточних зобов'язань, воно є залежне від зовнішнього кредитування, тому в разі мінливості ринкової кон'юнктури можливий високий ризик неплатоспроможності ТОВ «БІОРЕНА» у короткостроковій перспективі. Зниження показників абсолютної ліквідності свідчить про те, що компанія здійснює свою діяльність в умовах обмеженості фінансових ресурсів, тому надлишок коштів не вивільняється з обороту у вигляді готівкових коштів, а реінвестується у виробництво.

В цілому можна сказати, що управлінські рішення щодо формування оборотних коштів в компанії є найважливішими, від результативності яких залежить рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості ТОВ «БІОРЕНА» в ринкових умовах. Так як, операційний цикл компанії зумовлений сезонним характером виробництва, то основні зусилля менеджерів повинні бути спрямовані на скорочення тривалості обертання запасів та дебіторської заборгованості, налагодженні оптимальної кредитної політики підприємства та уповільненні оборотності кредиторської заборгованості.

2.3. Планування та контроль запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «БІОРЕНА»

Досліджувана компанія ТОВ «БІОРЕНА» є виробником сільськогосподарської продукції, їй притаманне сезонне використання оборотного капіталу. Значна частина оборотних активів покривається за рахунок поточних зобов'язань, тому ефективне управління запасами, грошовими коштами та їх еквівалентами, дебіторською та кредиторською заборгованістю є запорукою стійкого фінансового стану підприємства.

Основною задачею фінансового менеджера є використання управлінських інструментів для прискорення оборотності оборотного капіталу.

Проаналізуємо склад та структуру оборотних активів ТОВ «БІОРЕНА», які впливають на обсяг робочого капіталу.

Таблиця 2.11 – Склад і структура оборотних активів ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Показники	Абсолютні показники, тис. грн.			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Запаси	202486	375121	283047	51,41	55,04	30,52
Дебіторська заборгованість	80274	235072	575798	20,38	34,49	62,08
Поточні фінансові інвестиції	40500	47300	47300	10,28	6,94	5,10
Гроші та їх еквіваленти	60826	4649	7269	15,44	0,68	0,78
Витрати майбутніх періодів	0	30	13	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	9763	19346	14131	2,48	2,84	1,52
Всього оборотних активів	393849	681518	927558	100	100	100

Провівши розрахунки можна зробити висновок, що на протязі 2020-2022 рр. оборотні активи зросли в 1,4 рази або на 533709 тис. грн. Відбулися зміни у структурних елементах оборотних активів, а саме просліджується тенденція до зростання частки дебіторської заборгованості, у 2022 році її розмір зріс майже у двічі у порівнянні з 2021 роком. Друге місце у структурі займають запаси, у 2022 році ТОВ «БІОРЕНА» скоротило їх частку до 30,5 %, для порівняння за 2020-2021 роки їх частка становила понад 50%. Також, скорочується частка грошових коштів та їх еквівалентів, на 2020 рік їх вага становила 15,4% до 2022 року прослідковується зменшення до 0,78%, такі зміни сигналізують про те, що компанія має низьку абсолютну ліквідність і існує ймовірність неплатоспроможності.

За даними фінансової звітності було розраховано потребу в коштах ТОВ «БІОРЕНА» для проведення комплексних сільськогосподарських робіт, що представлена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Потреба в оборотних коштах ТОВ «БІОРЕНА» для проведення комплексних сільськогосподарських робіт за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Загальна потреба у коштах, тис. грн.	362 291	609 963	728 053
Витрати на оплату праці та відрахування	9502	21489	63947
Матеріальні витрати-всього	233 513	322 466	323 134
в т.ч.: - насіння	72389	99964	100172
- мінеральні добрива;	102746	141885	142179
- засоби захисту рослин;	14011	19348	19388
- пально-мастильні матеріали;	42032	58044	58164
- запчастини та ремонт техніки;	1868	2580	2564
- інші витрати	467	645	667
Амортизація	4180	15790	34929
Інші витрати	115096	250218	306043
Джерела фінансування – всього, тис. грн.	362 291	609 963	728 053
в т.ч.: - власні кошти;	65 728	74 180	25 896
- запозичені кошти;	296563	535783	702157

Отже, як бачимо з вищенаведеної таблиці потреба у коштах щороку зростає, у 2021 році потреба в коштах зросла в 1,68 разів у порівнянні з 2020 роком. В структурі фінансування переважає частка запозичених коштів, що в середньому становить 85%.

Так як оборотність оборотних активів лінійно залежить від ефективності управління її структурними складовими, тому здійснимо більш детальний аналіз окремих елементів оборотних активів, а саме запасів та дебіторської заборгованості.

Для забезпечення безперервності процесу аграрного виробництва, внаслідок нерівномірного надходження протягом року виручки від реалізації, виникає потреба в створенні в окремі періоди року запасів матеріальних цінностей, в межах норм, передбачених потребою підприємства. Розглянемо структуру запасів на складах ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 роки, що представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Склад та структура запасів ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.
(балансова вартість на кінець року)

Показники	Абсолютні показники, тис. грн.			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Сировина і матеріали	856	58	32	0,42	0,02	0,01
Паливо	2354	2200	2840	1,16	0,59	1,00
Тара і тарні матеріали	0	707	0	0,00	0,19	0,00
Будівельні матеріали	98	56	38	0,05	0,01	0,01
Запасні частини	3924	7070	3032	1,94	1,88	1,07
Матеріали с/г призначення	10364	24283	19383	5,12	6,47	6,85
Малоцінні та швидкозношувані предмети	142	2	0	0,07	0,00	0,00
Незавершене виробництво	82663	80449	71685	40,82	21,45	25,33
Готова продукція	98307	260296	179667	48,55	69,39	63,48
Товари	3778	0	6370	1,87	0,00	2,25
Усього	202486	375121	283047	100	100	100

З таблиці 2.13 можна побачити, що на кінець року в структурі запасів переважає готова продукція, її частка у 2020 році становила 48,5%, до 2022 року показник зріс до 63,48%. Готова продукція зберігається на складах підприємства в зв'язку з маркетинговою стратегією для отримання найбільшого прибутку при реалізації продукції в січні-лютому наступного року, так як ціни в цей період є вищими ніж в період збору урожаю. Виробничі запаси за балансовою вартістю на кінець року є мінімальними, в зв'язку з сезонністю виробництва.

Для характеристики ефективності використання виробничих запасів застосуємо систему узагальнюючих та часткових показників, розрахунок яких ґрунтується на показниках матеріальних витрат.

Таблиця 2.14 – Економічна ефективність використання виробничих запасів ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2022/2020
	2020	2021	2022	
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	73020,00	157125,00	30877,00	-42143,00
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	305006,00	558150,00	809910,00	504904,00
Матеріальні затрати, тис. грн.	81058,80	140238,56	323134,00	242075,20
Собівартість продукції, тис. грн.	135098,00	250426,00	587089,00	451991,00
Прибуток на 1 гривню матеріальних витрат, грн.	0,90	1,12	0,10	-0,81
Матеріаловіддача, грн.	3,76	3,98	2,51	-1,26
Матеріаломісткість, грн.	0,27	0,25	0,40	0,13
Частка матеріальних витрат у собівартості продукції, %	60,00	56,00	55,04	-4,96

Проаналізувавши дані наведені в таблиці 2.14 можна зробити висновок, що у компанії ТОВ «БІОРЕНА» частка матеріальних витрат у собівартості продукції поступово зменшується, так у 2022 році цей показник склав 55,04%. У 2020 році на 1 гривню матеріальних витрат припадало 0,9 гривень прибутку, у 2022 році – 0,1 гривень прибутку, таке різке зниження показника прибутку є негативним для підприємства.

У 2020 році на 1 гривню матеріальних витрат припадало 3,76 гривні доходів від реалізації продукції, у 2022 році матеріаловіддача скоротилася на 33%.

У структурі матеріальних витрат, як можна побачити з рис. 2.8 переважають витрати на мінеральні добрива, їх частка становить 44%, насіння – 31%, пальне і мастила -18%.

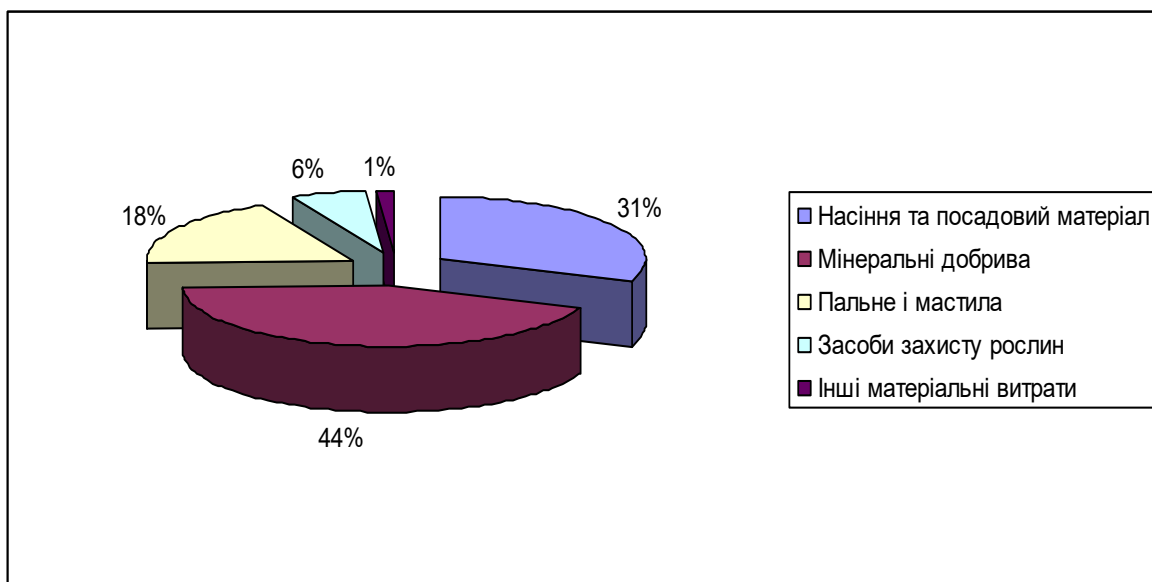


Рисунок 2.8 – Структура матеріальних витрат ТОВ «БІОРЕНА» за 2022 рік

У зв'язку зі зростанням курсу долара, значно зросли ціни на пальне та насіннєвий матеріал, який компанія закуповує в провідних зарубіжних компаніях, тому з метою економії витрат на насіння головним агрономом запроваджується на досліджувальних ділянках селекція високоврожайних гібридів сої та кукурудзи. А для скорочення витрат на паливо – активно застосовується технологія нульового обробітку ґрунтів «no-till», що дає змогу не тільки скоротити витрати, а й підвищити урожайність.

Важливим аспектом управління запасами в ТОВ «БІОРЕНА» є укладання договорів на поставку виробничих запасів та моніторинг їх виконання. Розглянемо на прикладі наведеної таблиці 2.15 забезпечення потреби у виробничих запасах за договорами та фактичне їх виконання в ТОВ «БІОРЕНА» на 2022 рік, розрахуємо коефіцієнт планового забезпечення та коефіцієнт фактичного виконання поставок.

З таблиці 2.15 видно, що план потреби в запасах в основному не забезпечений договорами на поставку, що спричиняє ризик господарської діяльності.

Коефіцієнт забезпечення по плану:

$$K_{\text{заб.пл.}} = 332110 / 323134 = 1,028 \text{ або } 102,8\%$$

Фактично ж план поставки виконано майже на 92,6 %:

$K_{\text{заб}_\phi} = 307476 / 332110 = 0,926$ або 92,6%.

Таблиця 2.15 – Забезпечення потреби у виробничих запасах за договорами в ТОВ «БІОРЕНА» за 2022 рік

Вид запасу	Планова потреба, тис. грн.	Укладено договорів, тис. грн.	Забезпечення потреби договорами, %	Надійшло від постачальників, тис. грн.	Виконання договорів, %
Насіння і посівний матеріал	100172	101000	100,8	101000	100
Мінеральні добрива	142179	150000	105,5	139200	92,8
Засоби захисту рослин	19388	19000	98,0	17898	94,2
Паливно-мастильні матеріали	58164	59000	101,4	58351	98,9
Будівельні матеріали	206	200	97,1	192	96
Запасні частини	2564	2500	97,5	2425	97
Інші матеріали	461	410	88,9	410	100
Всього:	323134	332110	102,8	319476	96,2

Розглянувши таблицю 2.15, можна зробити висновок, що потреба в матеріалах у 2022 році задовольняються на 96,2%, що є позитивним, враховуючи кон'юнктуру сільськогосподарського ринку. Недозабезпеченість матеріальними ресурсами в розмірі 3,8% не завдає суттєвого впливу на організацію виробничо-господарської діяльності ПАТ «Технологічної аграрної компанії об'єднаної», так як недостача покривається за рахунок залишків запасів, які залишилися на початку року.

Великий вплив на оборотність капіталу, вкладеного в оборотні активи, а отже, і на фінансовий стан підприємства, справляє збільшення або зменшення дебіторської заборгованості. Проведемо аналіз дебіторської заборгованості на підприємстві ТОВ «БІОРЕНА», використавши дані наведені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз дебіторської заборгованості на ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 20014/2020	
				Абсолютне (+, -)	Темп росту, %
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21177	23248	27576	6399	130,2
Дебіторська заборгованість за рахунками:	52558	193896	308665	256107	587,3
за бюджетом	3184	22550	10287	7103	323,1
за виданими авансами	49374	171346	298378	249004	604,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	6539	17928	239557	233018	3663,5
Усього дебіторська заборгованість	80274	235072	575798	495524	717,3

Протягом досліджуваного періоду заборгованість за товари, роботи й послуги зросла на 6399 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2020 роком, дебіторська заборгованість за розрахунками зросла на 256107 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість має таку тенденцію до зростання її приріст становить 233018 тис. грн., загальна ж сума дебіторської заборгованості зросла на 495524 тис. грн..

Таблиця 2.17 – Питома вага дебіторської заборгованості на ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Показники	Питома вага, %		
	2020	2021	2022
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	26,4	9,9	4,8
Дебіторська заборгованість за рахунками:	65,5	82,5	53,6
за бюджетом	4,0	9,6	1,8
за виданими авансами	61,5	72,9	51,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	8,1	7,6	41,6
Усього дебіторська заборгованість	100	100	100

Згідно таблиці 2.17. найбільшу вагу у дебіторській заборгованості займає дебіторська заборгованість за виданими авансами і у 2022 році становила 51,8%, інша поточна дебіторська заборгованість різко зросла на 34% у порівнянні з

попереднім роком, частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги значно зменшилась у порівнянні з 2020 роком і становить 4,8% це свідчить про ефективну політику фінансових менеджерів щодо реалізації виготовленої продукції.

Одним з показників аналізу фінансового стану підприємства є оборотність дебіторської заборгованості. Оборотність дебіторської заборгованості характеризує середній період часу, протягом якого кошти від покупців надходять на рахунок підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Оборотність дебіторської заборгованості ТОВ «БІОРЕНА»
за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Виручка, тис. грн.	305006	558150	809910
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	80274	235072	575798
Оборотність дебіторської заборгованості	5,09	3,4	2
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	72	107	183
Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	20,38	34,49	62,08

Так, виручка від реалізації підприємств зросла на 504904 тис. грн. у 2022 році, відносно 2020 року. Оборотність дебіторської заборгованості у 2020 становила 5,09, зміна показника (зниження на 3,09) свідчить про те, що підприємство повільніше одержує оплату по рахунках. Період погашення дебіторської заборгованості у 2020 році становив 72 днів, у 2022 – 183 дні, зміна показника є негативною, оскільки період інкасації дебіторської заборгованості зріс на 111 днів. Також простежується зростання частки дебіторської заборгованості в оборотних активах підприємства.

Згідно сезонності сільськогосподарської продукції, компанія ТОВ «БІОРЕНА» реалізує готову продукцію листопад-грудні поточного року, а готова продукція, що залишилась реалізується на початку наступного року в січні-лютому, такий графік реалізації є більш вигідним, отже в січні-лютому ціни на продукцію є вищими ніж в період збору урожаю. В середньому термін

дебіторської заборгованості за товари роботи та послуги становить від 30-60 днів. Моніторинг дебіторської заборгованості полягає в тому, щоб не допустити прострочення термінів платежу та недопущення безнадійної заборгованості.

Безнадійна дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги висвітлюється в фінансовій звітності ТОВ «БІОРЕНА» як резерв сумнівних боргів, так на протязі трьох років спостерігається її зростання, яке можна простежити на рис. 2.3. Тому з метою недопущення сумнівної заборгованості необхідно проводити моніторинг платоспроможності кредиторів.

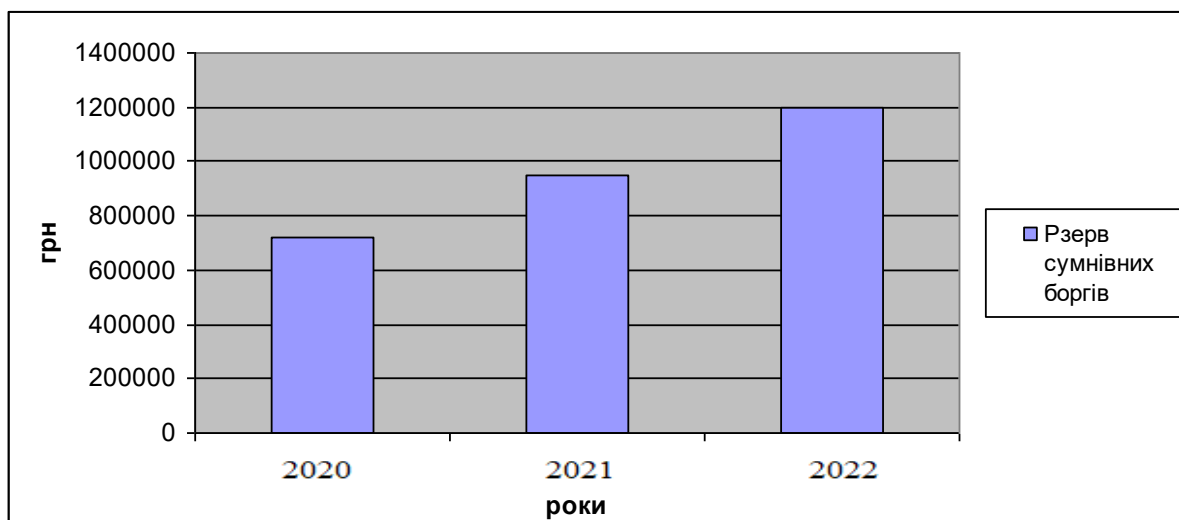


Рисунок 2.9 – Динаміка резерву сумнівних боргів за дебіторською заборгованістю ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Як видно з рис. 2.9. резерв сумнівних боргів у 2022 році зріс на 481100 тис. грн. порівняно з 2020 роком і складає 1200100 тис. грн., частка резерву сумнівних боргів у дебіторській заборгованості за товари, роботи та послуги становить 4,4 %.

Важливим аспектом в управлінні оборотним капіталом є управління кредиторською заборгованістю.

Проаналізуємо динаміку кредиторської заборгованості на ТОВ «БІОРЕНА» за досліджуваний період.

Проаналізувавши дані в таблиці 2.18, можна зробити висновок що кредиторська заборгованість має тенденцію до зростання, так у 2022 році вона збільшилась на 405597 тис. грн. порівняно з 2020 роком, або зросла в 2,4 рази.

Таблиця 2.18 – Питома вага кредиторської заборгованості на ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Питома вага у розрізі заборгованості, %		
	2020	2021	2022
Короткострокові кредити банків	56,9	60,5	64,1
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	0,0	6,1	7,6
за товари, роботи, послуги	7,5	0,1	3,7
за одержаними авансами	16,2	26,3	6,7
Поточні забезпечення	0,0	0,2	0,4
Інші поточні зобов'язання	19,4	6,8	17,0
Усього поточні зобов'язання та забезпечення	100,0	100	100

Різке збільшення кредиторської заборгованості і її частки в оборотних активах свідчить про неритмічність реалізації продукції та може призвести до неплатоспроможності підприємства.

Таблиця 2.19 – Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості на ТОВ «БІОРЕНА» за 2022 рік, тис. грн.

Показники	Дебіторська	Кредиторська	Перевищення заборгованості	
			Дебіторської	Кредиторської
Заборгованість за кредити банків		450343		450343
Заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		53366		53366
за товари, роботи, послуги	27576	26023	1553	
за розрахунки з бюджетом	10287	367	9920	
за розрахунки зі страхування		676		676
за розрахунки з оплати праці		1337		1337
за одержаними авансами	298378	47267	251111	
Поточні забезпечення		3079		3079
Інші поточна заборгованість	239557	119703	119854	
Разом	575798	702161	382438	508801

Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості на ТОВ «БІОРЕНА» за 2022 рік показав про загальне перевищення кредиторської

заборгованості над дебіторською на 126363тис. грн. Необхідно контролювати стан розрахунків та стежити за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості, оскільки значне перевищення дебіторської заборгованості створює загрозу фінансовій стійкості підприємства і сприяє залученню додаткових джерел фінансування.

Висновки до розділу 2

1. Було здійснено опис загальної характеристики підприємства ТОВ «БЮРЕНА», яке займається вирощуванням сільськогосподарської продукції. Компанія є експортером зернових культур кукурудзи та сої, додатковим доходом якої є надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування. Усього за вісімнадцять років – з 2007 по 2022 рр. – земельний банк ТАКО виріс до 105 тисяч гектарів. Завдяки прогресивним технологіям, високоякісному посівному матеріалу, а також збалансованому підбору мінеральних добрив та засобів захисту рослин рівень врожайності культур в компанії щороку зростає.

2. Проведено ґрунтовний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БЮРЕНА», на основі якого можна стверджувати, що на протязі досліджуваного періоду компанія має нестійкий фінансовий стан пов'язаний з порушенням платоспроможності. У даному випадку підприємство фінансує свої потреби в оборотних коштах за рахунок короткострокових зобов'язань і має недостатньо власного оборотного капіталу та інших постійних пасивів для забезпечення своєї поточної діяльності.

3. Досліджено, що рівень залежності від зовнішніх кредиторів з кожним роком зростає, зазвичай дана ситуація притаманна сільськогосподарським підприємствам. Для здійснення операційної діяльності компанії залучають значні довгострокові кредити для фінансування техніки та обладнання, а оборотні кошти поповнюють за рахунок короткострокових позик. Завдяки тому, що виробничий цикл агрокомпанії має сезонний характер, отримана виручки від реалізації готової продукції в кінці року може погасити короткострокові позики. При плануванні

грошових потоків ТОВ «БІОРЕНА» важливо враховувати фактор зміни ціни на кукурудзу та сою, курс валют, прогнозні ціни на засоби виробництва, політичний, економічний та податкові ризики.

4. Досліджено вплив робочого капіталу на ліквідність і платоспроможність компанії, проаналізовано показники оборотності, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів компанії. Оборотні активи на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «БІОРЕНА» здійснюють не більше одного обороту в рік, що обумовлено довготривалим виробничим циклом компанії. Значні залишки готової продукції, що залишаються на кінець року значно уповільнюють обіговість, перешкоджають швидкому перетворенню продукції у безпосередньо грошову форму. Позитивною тенденцією є скорочення терміну оборотності запасів протягом досліджуваного періоду, яка свідчить про ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві.

5. Проаналізовано зміни в структурних елементах оборотних активів, здійснено оцінку ефективності використання виробничих запасів, досліджено матеріаломісткість продукції, виявлені тенденції до зростання ефективності управління дебіторською заборгованістю, здійснено оцінку кредиторської заборгованості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ КАПІТАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

3.1 Напрями удосконалення організації фінансового контролінгу

Успішне функціонування підприємств в інформаційному потоці (як зовнішнього, так і внутрішнього характеру), який постійно змінюється, неможливо без правильної організації економічних служб підприємства, а відповідно і делегування прав, обов'язків і відповідальності для організації взаємовідносин між різними органами управління, а також розподіл задач, які вирішуються різними співробітниками.

Введення в організаційну структуру підприємств служби фінансового контролінгу є новим явищем, від правильності вирішення якого залежить ефективність роботи всього підприємства. Вирішенню цієї задачі повинно сприяти:

- вивчення всіх відомих типів організаційних структур; їхніх переваг і недоліків; доцільність введення системи контролінгу;
- вивчення організаційних структур західних підприємств, які успішно практикують систему контролінгу; їх критична оцінка і можливість адаптації на вітчизняних підприємствах.

Організація контролінгової служби для управління оборотним капіталом на підприємстві повинна формуватися так, щоб забезпечити оперативний рух інформаційних потоків від найнижчих складових до головного відділу контролінгу підприємства. В цьому випадку виділення контролінгу як економічної служби та елемента управління підприємством буде закономірним та виправданим явищем.

Для компанії ТОВ «БІОРЕНА» буде доцільно впровадити службу фінансового контролінгу, так як планується розширення діяльності підприємства і виникає додаткова потреба в інформаційному забезпеченні та розробці

маркетингової стратегії освоєння зернового ринку. В компанії працює 950 осіб станом на 2022 рік, у 2023 році планується розширення земельних площ до 120 тис. га та збільшення кількості персоналу до 1100 осіб, тому з метою підвищення інформаційного забезпечення між департаментами варто ввести службу контролінгу до функцій якої б входив аналіз фінансового стану підприємства, моніторинг викання планових показників, розроблення управлінських рішень. Таким чином, специфічна функція контролінгу проявляється саме в тому, що він не приймає участь в самому процесі управління, а надає велику допомогу керівництву в самому прийнятті ефективних управлінських рушень.

Службу фінансового контролінгу доцільно сформувати з трьох контролерів, які б підпорядковувалися фінансовому департаменту і були підзвітні головному виконавчому директору. На рисунку 3.1. відображено організаційну структуру компанії після впровадження служби контролінгу.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «БІОРЕНА» після впровадження служби фінансового контролінгу

Розрахуємо річні витрати на впровадження служби фінансового контролінгу в ТОВ «БІОРЕНА» на 2023 рік.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження служби фінансового контролінгу на ТОВ «БІОРЕНА» у 2023 році

Статті витрат	2023
Річна заробітна плата працівників служби фінансового контролінгу, грн.:	900000
- Старший фінансовий контролер	360000
- Фінансовий аналітик	240000
- Контролер з управлінського обліку	300000
Витрати на обладнання робочих місць, грн.:	90000
- придбання комп'ютерної техніки	70000
- придбання меблів	20000
Разом	990000

Отже, на впровадження служби фінансового контролінгу сукупні витрати складуть 990000 грн. на рік, такі витрати будуть компенсовані підвищенням оперативного управління та прийняттям ефективних управлінських рішень, особливо в умовах наростаючої конкуренції, як з боку вітчизняних, так і зарубіжних компаній. Тому завдяки кваліфікованим фахівцям досліджуване підприємство зможе бути готовим до змін ринку, а використання системи контролінгу дозволить швидко та ефективно визначити можливості цих змін та оперативно реагувати на них.

Служба контролінгу в компанії ТОВ «БІОРЕНА» повинна використовувати як операційний так і стратегічний контролінг в управлінні оборотним капіталом. Якщо мова йде про короткостроковий період, то врегулювання виробничого процесу здійснюється шляхом безупинного зіставлення планових даних з фактичними. Планові дані порівнюють по можливості щомісяця з нормативними величинами для цілей оперативного визначення відхилень. Основним завданням служби фінансового контролінгу в управлінні оборотним капіталом є побудова «Дерева цілей» для підвищення ефективності управління оборотним капіталом, яке представлено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Дерево цілей підвищення ефективності управління оборотним капіталом

Досягнення фінансових цілей діяльності, а саме рентабельності в умовах гарантованої ліквідності, потребує від служби фінансового контролінгу підприємства розробки заходів для втілення фінансової стратегії.

Критерієм результативності діяльності служби фінансового контролінгу є застосування ефективного інструментарію щодо аналізу та управління оборотним капіталом компанії. До основних інструментів контролінгу, які варто включити в практику компанії ТОВ «БІОРЕНА», можна віднести управління дебіторською заборгованістю «Just in time» та побудова стратегічної карти управління оборотним капіталом.

Контролінг дебіторської заборгованості забезпечить оцінку платоспроможності дебіторів, з метою уникнення простроченої дебіторської заборгованості. Розробка службою контролінгу ефективної кредитної політики збільшить об'єми реалізації продукції ТОВ «БІОРЕНА» та скоротить тривалість операційного циклу. Застосування системи знижок за дострокові розрахунки та

впровадження штрафних санкцій за прострочення платежів оптимізують управління дебіторською заборгованістю.

Для підприємства ТОВ «БІОРЕНА» доцільно розробити збалансовану систему показників для ефективного управління оборотним капіталом компанії.

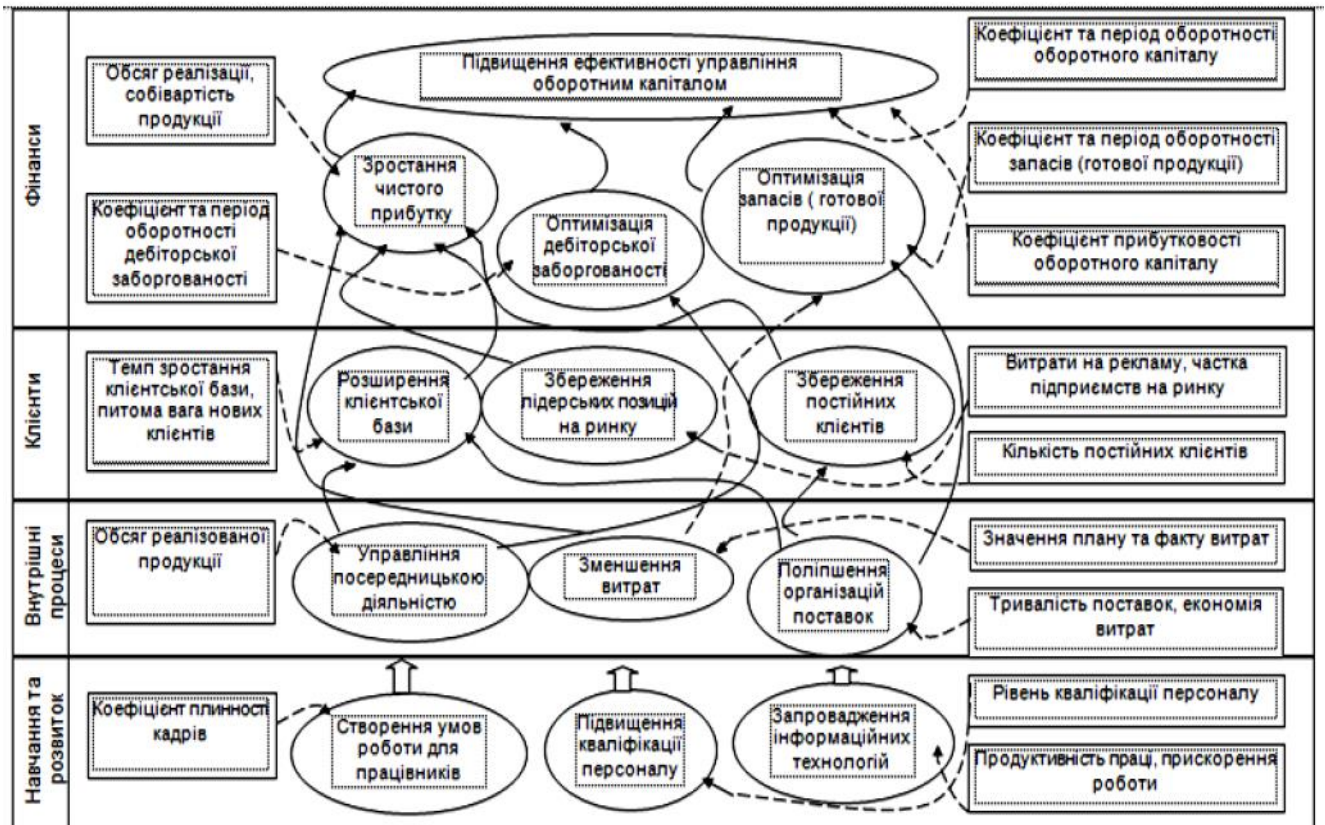


Рисунок 3.3 – Стратегічна карта компанії ТОВ «БІОРЕНА»

Таким чином, використання службою фінансового контролінгу таких інструментів, як "дерева цілей" та стратегічної карти, дозволить ефективно реалізувати стратегію підвищення ефективності управління оборотним капіталом, а також за допомогою використання цих інструментів до кожного співробітника доводиться інформація про те, як його індивідуальні цілі, проекти та досягнення сприяють реалізації загальної стратегії та успішному розвитку.

Отже, можна виділити основні напрямки контролінгу ефективної системи управління оборотним капіталом підприємства:

– прискорення оборотності оборотних активів за рахунок визначення зайвих запасів та їх ліквідації, оптимального вибору постачальників і поліпшення

організації постачання; впровадження нових технологій та підвищення ефективності праці; раціональної організації збуту, формування і реалізація ефективної кредитної політики;

- формування такого обсягу та структури запасів, які б забезпечили неперервність і стабільність виробничого процесу при мінімальних витратах на утримання запасів;

- оптимізація обсягу дебіторської заборгованості, розрахунків та визначення оптимального залишку грошових коштів, складання бюджетів поточних надходжень і витрат;

- використання раціональної політики фінансування оборотних активів.

Таким чином, підсумовуючи викладене, можна сказати, що збалансована система показників є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління оборотним капіталом підприємства, оскільки дає змогу дослідити як фінансову, так і не фінансову складову.

На мою думку, сформована система показників-індикаторів комплексно враховує усі аспекти управління оборотними активами, сприяє ефективному та якісному проведенню процесу економічної діагностики управління оборотними активами підприємства та допомагає зорієнтувати керівництво компанії ТОВ «БІОРЕНА» на прийняття ефективних управлінських рішень.

3.2. Контролінг робочого капіталу у забезпеченні ліквідності компанії

Для ефективного управління фінансовою діяльністю компанії ТОВ «БІОРЕНА» та забезпечення належного рівня ліквідності і платоспроможності менеджери повинні здійснювати контролінг елементів оборотного капіталу.

Удосконалення бізнес процесів в аграрній компанії ТОВ «БІОРЕНА» варто почати з оптимізації управління запасами. Система управління запасами на досліджуваному підприємстві характеризується використанням різних методів і інструментів логістики.

До першочергових завдань повинно входити оптимальне управління запасами. Основні проблеми, які можуть виникнути в сільськогосподарській діяльності компанії – це формування надлишкового рівня запасів, понесення значних витрат на зберігання, завищена вартість замовлень.

З точки зору фінансового контролінгу необхідно застосувати перелік таких наступних пропозицій для ТОВ «БІОРЕНА»:

1. Необхідно провести моніторинг залишків запасів сировини на складах у разі їх надлишку, наприклад, мінеральних добрив і засобів захисту рослин, компанії слід налагодити партнерські відносини з дистриб'юторами Monsanto і Bayer щодо повернення надлишкових залишків запасів з метою уникнення їх псування на складах в зв'язку з відсутністю умов зберігання. Вищевказані заходи дадуть можливість вивільнити оборотні кошти з нереалізованих запасів і реінвестувати їх у виробництво продукції.

2. Удосконалити графіки закупівельної логістики використавши метод «точно в час», щоб забезпечити синхронні поставки згідно технологічних карт, так як в процесі аналізу договорів на поставку сировини 4% з яких не виконувалися в належний термін, це є важливим елементом управління виробничими запасами, адже технологічний цикл сільськогосподарської діяльності має сезонний характер і порушення термінів поставок може вплинути на виробництво продукції.

3. Необхідно здійснити аудит існуючих постачальників сировини, використовувати альтернативні джерела і схеми оптових закупівель зі знижками з метою покращення комерційних умов контрактів. Потрібно проводити аналіз кон'юктури сировинного ринку і здійснювати прогноз коливання цін, що дасть змогу знизити цінові ризики та зменшити витрати на собівартість продукції.

4. Ще один напрямок покращення полягає у зниженні витрат на доставку запасів і перевезення ТМЦ.

5. Управління готовою продукцією протягом маркетингового року та її реалізація в період найвищих цін.

Для ефективного управління запасами, компанія повинна формувати оптимальний рівень замовлень з метою уникнення надлишкового залишку запасів на складах. Розрахуємо оптимальний рівень замовлення за формулою Вілсона для ТОВ «БІОРЕНА»:

Таблиця 3.2 – Оптимальний рівень замовлень виробничих запасів на посівну ТОВ «БІОРЕНА» у 2023 році

Показники	Кількість		
	Насіння кукурудзи, т	Мінеральні добрива, т	Засоби захисту рослин, л
Потреба в матеріалах (D)	5760	2400	8000
Обсяг разового замовлення (q)	480	200	400
Вартість подання одного замовлення на матеріальні ресурси, тис. грн. (C _o)	850	950	700
Вартість замовлення, тис. грн. (C _{м.п} = D / q * C _o)	10200	11400	14000
Вартість зберігання одиниці продукції, грн. (C _h)	17,05	15,7	7,35
Витрати на зберігання запасів, грн. (C _{м.з} = q * C _h)	8184	3140	2940
Загальна вартість запасу одиниці матеріалу, тис. грн. (C _{м.с} = C _{м.п} + C _{м.з})	10214,2	11403	14003
Оптимальний рівень замовлення (EOQ = $q_o = \sqrt{(2 C_o * D) / C_h}$)	1093	1212	1965

В практиці сільськогосподарської компанії можна впровадити такий інструмент контролінгу як метод ABC. ABC - аналіз є важливим методом, який необхідно впроваджувати в компанії для визначення найбільш вагомих постачальників і клієнтів, найбільш важливих видів сировини і матеріалів, найбільш важливих елементів витрат, найбільш ефективних напрямків капіталовкладень. Найчастіше він застосовується для оцінки запасів з відділу матеріально-технічного забезпечення, тобто які компоненти запасів можна реалізувати швидше, які варто знизити до нуля, через високу вартість обслуговування. ABC - аналіз постачальників насіння та мінеральних добрив, дає можливість вирахувати частку обігу з кожним постачальником, в результаті чого компанія концентрує свої зусилля на конкретні заходи щодо закупівлі. Розробка моделі оптимізації товарних запасів дозволить найбільш ефективно визначати об'єм та склад товарних запасів.

За методом ABC всю номенклатуру запасів, використовуваних на виробництві, залежно від їх цінності поділяють на 3 категорії:

Група А – запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, але в натуральному вираженні використовуються в малих кількостях. До виробничих запасів групи А ТОВ «БІОРЕНА» відносяться: мінеральні добрива (азотні, калійні, фосфатні), які становлять 44% від матеріальних витрат, та насіння і посадковий матеріал що складає 31% виробничих запасів.

Група В – запаси із середньою вартістю і середньою кількістю їх використання у виробничому процесі. До групи В відносяться: запаси паливно-мастильних матеріалів та витрати на засоби захисту рослин, що становлять 18% і 6% відповідно від матеріальних витрат підприємства.

Група С – запаси з найменшою вартістю але найчисельніші. До групи С віднесені наступні запаси: запчастини, будівельні матеріали, інші виробничі запаси.

Таблиця 3.3 – ABC метод контролінгу виробничих запасів ТОВ «БІОРЕНА»
за 2020-2022 рр.

Група	Матеріальні витрати	2020	2021	2022
А	Мінеральні добрива, тис. грн.	102746	141885	142179
	Насіння, тис. грн.	72389	99964	100172
В	Пально-мастильні матеріали, тис. грн.	42032	58044	58164
	Засоби захисту рослин, тис. грн.	14011	19348	19388
С	Запчастини та ремонт техніки, тис. грн.	1868	2580	2564

Основну увагу в управлінні запасами слід приділяти групі А, оскільки дана група має найвищу вартість, а тому потребує постійного контролю за станом запасів та максимально точного прогнозування обсягів споживання запасів. Для групи В достатньо здійснювати періодичний контроль за станом запасів та прогнозування обсягів споживання запасів. Група С, що є незначною за вартістю,

потребує мінімального контролю за її станом, який реалізується у системі «максимум – мінімум».

Отже, перед сільськогосподарським підприємством постає завдання - знайти оптимальне співвідношення між надмірно великими запасами, які спроможні привести до фінансових труднощів, та надмірно малими запасами, небезпечними для стабільного виробництва. Це завдання може бути вирішене в умовах налагодженої системи аналізу й контролю за станом запасів на підприємстві ТОВ «БІОРЕНА».

Не менш важливим аспектом діяльності є управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств. До основних перешкод ефективного управління на практиці відносять: невигідні умови відстрочки платежу для покупців, що є вищою ніж середня по ринку; високий об'єм простроченої дебіторської заборгованості; недостатній контроль за системою платежів.

На практиці підприємство ТОВ «БІОРЕНА» стикається з проблемою виникнення простроченої дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та зростання резерву сумнівних боргів. Для вирішення даної проблеми я пропоную запровадити факторингові операції.

Факторинг є основною формою рефінансування дебіторської заборгованості, що використовується в теперішній час. Факторинг – це комплекс послуг, що надаються фінансовим посередником підприємству з метою усунення проблем, пов'язаних із своєчасним погашенням дебіторської заборгованості.

На нашу думку, з метою поповнення обігових коштів компанії ТОВ «БІОРЕНА» необхідно продати у 2023 році прострочену дебіторську заборгованість за рахунок факторингу. Компанія може скористатися пропозицією, щодо надання факторингової операції як KSG BANK так і Credit Agricole, моніторинг факторингових операцій свідчить про вигіднішу пропозицію від Credit Agricole, адже підприємство може одразу отримати 90% від суми дебіторської заборгованості, додаткові оборотні кошти від продажу простроченої дебіторської заборгованості у розмірі 768000 грн. покривають короткострокові позики компанії та підвищить її ліквідність. Факторинг надає можливість трансформувати

дебіторську заборгованість у грошові ресурси і, як результат, ліквідувати дефіцит оборотних коштів та досягти балансу грошових потоків. Розрахунки даної операції представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Поповнення обігових коштів за рахунок використання факторингу для ТОВ «БІОРЕНА» за 2023 рік

Показники	KSG BANK	Credit Agricole
Сума простроченої дебіторської заборгованості, грн.	1200000	1200000
Сума простроченої дебіторської заборгованості, що покривається факторингом, %	80	90
Плата за факторингову операцію, % річних	25	25
Комісія за адміністрування, %	0	1
Загальна вартість факторингу, грн.	300000	312000
Залишкова вартість боргу, грн.	240000	120000
Сума поповнення обігових коштів, грн.	660000	768000
Поповнення обігових коштів після погашення простроченої дебіторської заборгованості, грн.	240000	120000
Загальна сума поповнення обігових коштів, грн.	900000	888000

З метою недопущення простроченої дебіторської заборгованості, на мою думку, необхідно впровадити ТОВ «БІОРЕНА» до моменту укладання угоди моніторинг платоспроможності покупців. Оцінка показників рентабельності та платоспроможності контрагентів характеризують рівень достатності обігових коштів для погашення своїх поточних зобов'язань, це дасть змогу прийняти вірне управлінське рішення щодо укладання угоди на поставку продукції.

Метод оптимізації структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності передбачає використання механізму фінансового левериджу.

Ефект фінансового важеля враховує податковий коректор, тобто вплив податку на прибуток на фінансову рентабельність компанії. Так як досліджуване підприємство ТОВ «БІОРЕНА» виробник сільськогосподарської продукції, то воно є платником фіксованого сільськогосподарського податку (ФСП). Але з 1 січня 2023 року платники ФСП автоматично стають платниками єдиного податку

четвертої групи. Статус платника єдиного податку четвертої групи надається тим підприємствам, у яких сума, одержана від реалізації сільськогосподарської продукції власного виробництва та продуктів її переробки за попередній звітний (податковий) рік, перевищує 75 відсотків загальної суми валового доходу.

Платники єдиного податку четвертої групи не є платниками таких податків і зборів:

- а) податку на прибуток підприємств;
 - б) земельного податку (крім земельного податку на земельні ділянки, що не використовуються для ведення сільськогосподарського товаровиробництва);
 - в) збору за спеціальне використання води;
 - г) збору за провадження деяких видів підприємницької діяльності.
- Компанія ТОВ «БІОРЕНА» реалізує більше 75% продукції власного виробництва і є платником єдиного податку, що звільняє її від сплати податку на прибуток. Тому будемо приймати податковий коректор за одиницю.

Розглянемо динаміку ефекту фінансового важеля для досліджуваного підприємства, на прикладі таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Ефект фінансового важеля джерел фінансування оборотних активів ТОВ «БІОРЕНА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Сума власного капіталу, спрямована на фінансування оборотних активів, тис. грн.	97158	145735	165805
Сума позикового капіталу, спрямована на фінансування оборотних активів, тис. грн.	296691	535783	761753
Диференціал фінансового важеля	0,328	0,272	0,218
Податковий коректор	1	1	1
Рентабельність активів-брутто, %	21	23	3
Ставки відсотків за кредит, %	18	17	19
Ефект фінансового важеля джерел фінансування оборотних активів	0,010	0,016	-0,035

З таблиці 3.5 можна зробити висновок, що у 2022 році з нарощенням позикового капіталу компанія зафіксувала низьку рентабельність, що вплинуло на

від'ємний показник ефекту фінансового важеля. Для підприємства ТОВ «БІОРЕНА» характерна агресивна політика фінансування оборотних коштів. У 2022 році частка поточних зобов'язань складала 82%, обсяг власного капіталу – 18%, така пропорція розподілу капіталу зумовлена сезонною потребою в коштах. Розглянемо варіанти оптимальної структури фінансування оборотних активів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка оптимальної структури капіталу для фінансування оборотних активів ТОВ «БІОРЕНА»

Показники	Варіанти структури капіталу (ВК/ПК)		
	А (20/80)	В (25/75)	С (30/70)
Сума власного капіталу, спрямована на фінансування оборотних активів, тис. грн.	185512	231889	278267
Сума позикового капіталу, спрямована на фінансування оборотних активів, тис. грн.	742046	695668	649291
Диференціал фінансового важеля	0,25	0,333	0,428
Податковий коректор	1	1	1
Рентабельність активів-брутто, %	3	3	3
Ставки відсотків за кредит, %	19	19	19
Ефект фінансового важеля джерел фінансування оборотних активів	-0,04	-0,05	-0,07

Отже, можна стверджувати, що незначна зміна структури капіталу буде зменшувати ефект фінансового важеля, якщо компанія ТОВ «БІОРЕНА» не підвищить свою рентабельність. Зважаючи на нестабільну економічну ситуацію на ринку банківських послуг у 2023 році підприємству буде важко залучити позиковий капітал, так як вимоги банків до кредитоспроможності позичальників є високими. Тому, на мою думку, оптимальна структура у цій ситуації буде варіант «С» - 30/70, тобто компанії слід збільшити частку фінансування оборотних коштів за рахунок власних джерел або запровадити альтернативні джерела фінансування потреби в оборотних коштах – авалювання векселів і аграрних розписок, з метою зменшення позикового капіталу та досягнення оптимальної структури фінансування і забезпечення ліквідності компанії.

У зв'язку з експортно-орієнтованою діяльністю компанія ТОВ «БІОРЕНА» експортує кукурудзу та сою, на кінець 2022 року у залишках запасів наховувалося 179667 тис. грн. готової продукції. На мою думку, варто запропонувати реалізувати продукцію у лютому-березні 2023 року, щоб отримати максимальний прибуток завдяки валютним коливанням і поповнити додатковий капітал. Розрахуємо економічний ефект курсової різниці від валютної виручки представлений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7– Реалізація залишків готової продукції ТОВ «БІОРЕНА»

Показники	31.12.2022		28.02.2023	
	Кукурудза	Соя	Кукурудза	Соя
Залишки готової продукції, т.	34551	17494	34551	17494
Вартість на товарній біржі, \$/т.	132	391	138	380
Курс валюти, \$/грн.	35,76		37,73	
Валютна виручка, грн.	71877136,32	107800827	132217694	184341276
Загальна виручка від реалізації готової продукції, грн.	179677963,4		316558969,3	

З наведених розрахунків у таблиці 3.7, можна зробити висновок, що якщо компанія скористається пропозицією щодо реалізації готової продукції в кінці лютого 2023 року, то економічний ефект складатиме 136881005,9 грн.. Додатковий приріст коштів за рахунок курсових різниць компанія зможе використати для збільшення власного капіталу, що значно збільшить ліквідність підприємства.

На нашу думку, компанії ТОВ «БІОРЕНА» потрібно поступово переходити з агресивної політики до компромісної, зменшуючи частку короткострокових кредитів і нарощувати обсяги власного капіталу, адже значна залежність від позикових джерел знижує фінансову стійкість компанії. Таким чином, оптимізація джерел фінансування оборотних коштів вплине, як на збільшення обсягу фінансування діяльності, так і на показники ліквідності підприємства.

3.3. Альтернативні джерела фінансування оборотного капіталу сільськогосподарських підприємств

Так як галузь АПК розвивається дуже стрімко, то поповнення оборотних коштів здійснюється за рахунок короткострокових та довгострокових банківських позик, а також альтернативних джерел фінансування – авалювання векселів та використання аграрних розписок. Зокрема, на сьогодні основними «гравцями» на ринку кредитування АПК виступають «Райффайзен Банк Аваль», «Креді Агріколь Банк», «VAB Банк», «Державний ощадний банк України». У Райффайзен Банку Аваль фінансування агробізнесу є незмінним пріоритетним напрямом, з банком співпрацюють 63% усіх великих агропідприємств країни в тому числі і досліджуване підприємство ТОВ «БІОРЕНА».

Сезонність і ризикованість агробізнесу, відсутність ліквідності на ринку обумовлюють існування консервативної політики кредитування в 2023- 2024 рр., а також збільшені вимог до позичальників і розмірів застав. У 2022-2023 рр. банки з українським капіталом страждають від відсутності ліквідності, банкам із західним капіталом перекриті ліміти з боку материнських компаній через ризики на вітчизняному ринку. Зважаючи на складну економічну ситуацію банки уповільнюють нарощення кредитних портфелів та інвестування вільних коштів в економіку України. З позитивних тенденцій на ринку слід відзначити зміни до державного бюджету у 2023 році буде додатково виділено 550 млн. грн. на підтримку агропромислового комплексу, з яких близько 300 млн. грн. передбачено на компенсацію відсоткової ставки.

З огляду об'єктивних причин, агрокомпанії ТОВ «БІОРЕНА» буде важко залучити додаткові фінансові ресурси на покриття потреби в оборотних коштах, тому, на мою думку, варто скористатися альтернативними фінансовими інструментами фінансування такими як векселі та аграрні розписки.

В зв'язку з коливанням валютних курсів значно зросли ціни на сировину, зокрема імпортного походження – гібриди насіння, засоби захисту рослин та

мінеральні добрива, паливо. Тому в 2023 році компанії доведеться залучити додаткові позикові кошти для фінансування оборотного капіталу. Розрахуємо прогнозну потребу в оборотних коштах на фінансування матеріальних витрат у 2023 році, результати представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозна потреба в матеріальних витратах ТОВ «БІОРЕНА» на 2023 рік, тис. грн.

Показники	Базовий період	Плановий період	Потреба в додаткових коштах
Вартість насіння кукурудзи, тис. грн.	43400	55800	12400
Вартість насіння сої, тис. грн.	56800	99400	42600
Вартість мінеральних добрив, тис. грн.	142179	184800	42621
Вартість засобів захисту рослин, тис. грн.	19388	25200	5812
Вартість паливно-мастильних матеріалів, тис. грн.	58164	75600	17436
Сума	261767	365200	103433

З таблиці 3.8 можна зробити висновок, що у 2023 році матеріальні витрати зросли на 39% в зв'язку зі зростанням цін на імпортовану продукцію. Отже, компанії доведеться залучити додаткові фінансові ресурси, але через обмеженість банківського кредитування необхідно скористатися альтернативними джерелами фінансування, а саме: авальованими вексями і аграрними розписками. Більш детально розглянемо механізм застосування кожного інструменту для агрокомпанії. Для фінансування потреби в оборотних коштах доцільно використовувати такий інструмент як векселі.

Відповідно до ст. 14 Закону України «Про цінні папери і фондовий ринок» вексель — це цінний папір, який засвідчує безумовне грошове зобов'язання векселедавця сплатити після настання строку визначену суму грошей власнику векселя (векселедержателю) [31].

Вексельне фінансування закупівель продукції можна умовно розділити на дві частини. Перша стосується попередньої роботи агропідприємства з отримання ліміту авалювання векселів у банку. На цьому етапі між собою взаємодіють тільки банк і агропідприємство. Дистриб'ютори до цього етапу відношення не мають. У якому банку відкривати ліміт агропідприємство вирішує самостійно. Таку попередню роботу, яка полягає в зборі та наданні в банк необхідної їм документації про агропідприємство, краще робити в період з листопада по лютий. Після того, як банк упевниться в надійності агропідприємства, він готовий затвердити ліміт авалювання для нього і видати про це інформаційний лист із зазначенням встановленого ліміту. Цей лист агропідприємство показує дистриб'ютору під час підписання договору. Для дистриб'ютора воно є індикатором того, на яку суму можна готувати відвантаження продукції для клієнта в сезон.

Друга частина вексельного фінансування закупівель за допомогою переказного векселя починається тоді, коли підприємству потрібні, наприклад, засоби захисту рослин. До цього часу сільгосппідприємства зазвичай вже вклали в підготовку майбутнього врожаю близько 70 % усіх необхідних засобів (підготували ґрунт, закупили добрива та внесли їх, провели посівні роботи тощо) і багато з них відчувають брак оборотних коштів. А вексельна схема фінансування працює так, що «живі» гроші на купівлю засобів захисту рослин не потрібні. За кілька днів до того, як агропідприємству будуть потрібні засоби захисту рослин, воно повинно звернутися до дистриб'ютора і сформулювати заявку. Під час оформлення заявки і узгодження цін на продукцію необхідно зробити застереження, що агропідприємство бажає оформити угоду за допомогою векселя. У цьому випадку дистриб'ютор обов'язково врахує дану особливість у проекті договору. Далі дистриб'ютор виписує переказний вексель, у якому вкаже, що платником за векселем є агропідприємство, а векселедержателем стане компанія-виробник. Тут важливо запам'ятати, що восени платіж за векселем агропідприємство повинне буде зробити саме компанії-виробнику, а не дистриб'ютору. Тобто, дистриб'ютор «переводить» борг агропідприємства з себе

на компанію-виробника, яка восени буде займатися отриманням боргу. Далі агропідприємство проводить акцепт векселя, ставлячи на ньому свої підписи і печатку, які свідчать про обов'язок суб'єкта аграрного господарювання погасити вексель, заплативши зазначену в ньому суму.

Важливим аспектом при підписанні договору на поставку засобів захисту рослин із використанням векселя є те, що під час його підписання агровиробник має підписати ще один документ — лист до компанії-виробника про те, що агропідприємство акцептувало вексель, тобто, взяло на себе беззастережне зобов'язання оплатити суму, зазначену у векселі тій особі, яка пред'явить вексель до оплати восени. Крім цього, агропідприємство авалює вексель у банку: банк, упевнившись у надійності агрокомпанії, ставить на бланку акцептованого векселя свої підпис. Аваль на векселі є для дистриб'ютора свідченням того, що банк довіряє агропідприємству і не сумнівається в його здатності оплатити вексель восени. Для компанії-виробника аваль банку є гарантією того, що у разі виникнення затримок платежу банк беззастережно заплатить йому, замість агропідприємства, зазначену у векселі суму.

Для компанії ТОВ «БІОРЕНА» на мою думку необхідно запровадити вексельну форму розрахунку для фінансування витрат на посівну компанію. Здійснимо моніторинг авалювання векселів по Райффайзен Банк Авалю та Креді Агріколь Банку, які пропонують спеціальну програму фінансування, що дозволяє придбати засоби захисту рослин, насіння, добрива із відстрочкою платежу на спеціальних вигідних умовах із використанням комерційних векселів у відомих дистриб'юторів таких як Bayer CropScience, Singenta, Basf, Monsanto, Pioneer.

Розрахуємо економічний ефект від застосування вексельної форми фінансування для оплати засобів захисту рослин на суму 25200 тис. грн. у 2023 році за партнерською програмою з ТОВ «Байєр». На рис. 3.3 відображено переваги від використання вексельного фінансування за пропозиціями двох провідних банків.

Переваги «Векселя Байєр» від Райффайзен Банку Аваль

- Відстрочка платежу до 270 днів (=9 місяців)
- Сума оплати за векселем захищена від зміни курсу валют на момент розрахунку
- Єдина фіксована вартість авалювання векселя:
 - до 6 місяців – 2,7%
 - до 9 місяців – 3,7%
- Вартість оцінки забезпечення, щомісячні платежі та інші комісії = 0 грн.
- Банк приймає рішення про авалювання за 7 робочих днів
- Обслуговування в більш ніж 800 відділеннях Банку в Україні
- Особливі умови придбання продукції Байєр при розрахунку векселем

Переваги «Векселя Байєр» від CRÉDIT AGRICOLE

- Відстрочка платежу до 270 днів (=9 місяців)
- Сума оплати за векселем захищена від зміни курсу валют на момент розрахунку
- Вартість авалювання векселя:
 - 0,5% комісія від суми ліміту авалювання
 - 1,1% за 1 квартал від суми виписаного векселя
- Можливість отримати на 50% більшу суму кредитного ліміту у порівнянні з аналогічним лімітом, що встановлюється за стандартними програмами фінансування CRÉDIT AGRICOLE
- Особливі умови придбання продукції Байєр при розрахунку векселем

Рис. 3.3. Порівняльні переваги «Векселя Байєр» від Райффайзен Банк Аваль і Креді Аґріколь Банку

Для розрахунку за продукцію засобів захисту рослин «Bayer CropScience» вартість авалювання є нижчою ніж вартості використання кредитів комерційних банків.

Отже, розрахуємо економічний ефект від використання авалювання векселів, представлений у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Порівняльна таблиця авалювання векселів та кредитних розрахунків для
ТОВ «БІОРЕНА» на 2023 рік

Показники	Вексель "Байєр" від Райффайзен Банк Аваль	Вексель "Байєр" від Креді Аґріколь Банку	Банківський кредит
Розмір фінансування, тис. грн.	25200	25200	25200
Строк фінансування, міс.	9	9	9
Комісія від суми ліміту авалювання, %	0	0,5	-
Вартість авалювання векселя, %	3,7	3,3	-
Вартість авалювання векселя з комісією, тис. грн.	932,4	957,6	-

Вартість банківського кредиту, %	-	-	21% + 1% комісія
Вартість банківського кредиту, тис. грн.	-	-	2457

Як видно з таблиці 3.9 економія від авалювання векселя на суму 25200 тис. грн. від Райффайзен Банк Аваль складає – 1524,6 тис. грн., а від Креді Агріколь Банку – 1499,4 тис. грн., отже ТОВ «БІОРЕНА» необхідно скористатися більш вигіднішою пропозицією від Райффайзен Банк Аваль.

Розглянемо особливості впровадження аграрних розписок, як альтернативну форму фінансування потреби в оборотних коштах.

В 2013 році в Україні був прийнятий закон «Про аграрні розписки» як альтернатива банківському кредитуванню [56]. Аграрна розписка — це товаророзпорядчий документ, що фіксує безумовне зобов'язання боржника, яке забезпечується заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах. Іншими словами, виробник агропродукції зможе отримати гроші на посівну, виробництво чи іншу потребу в обмін на гарантію пізніше у визначений в розписці час поставити продукцію, або оплатити розписку [57]. Аграрні розписки поділяються на два види – товарні та фінансові.

Сторонами аграрної розписки є боржник та кредитор. Боржником є особа, яка видає аграрну розписку для оформлення свого зобов'язання здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених в аграрній розписці умовах. Кредитор за аграрною розпискою - це фізична чи юридична особа, яка надає грошові кошти, послуги, поставляє товари, виконує роботи як зустрічне зобов'язання за договором, за яким боржник за аграрною розпискою видає їй аграрну розписку, наділяючи правом вимагати від нього належного виконання зобов'язань, а також фізична чи юридична особа, яка отримала права кредитора за аграрною розпискою від іншого кредитора за аграрною розпискою у спосіб, не заборонений законом.

Аграрні розписки можуть видаватися особами, які мають право власності на земельну ділянку сільськогосподарського призначення або право користування такою земельною ділянкою на законних підставах для здійснення виробництва сільськогосподарської продукції.

Аграрна розписка встановлює забезпечення виконання зобов'язань боржника за аграрною розпискою заставою його майбутнього врожаю. У разі загибелі посівів, майбутній урожай з яких є предметом застави за аграрною розпискою, боржник зобов'язаний за погодженням із кредитором замінити предмет застави іншим аналогічним або рівноцінним майном, про що на аграрній розписці робиться напис, який скріплюється підписами уповноважених представників боржника та кредитора за аграрною розпискою. Якщо боржник не досягне згоди з кредитором про інший предмет застави у разі загибелі посівів, майбутній урожай з яких є предметом застави за аграрною розпискою, предметом застави за аграрною розпискою стає майбутній урожай сільськогосподарської продукції, що вирощується на земельній ділянці, на якій розміщувалися загиблі посіви. З метою мінімізації ризиків предмет застави може бути застрахований кредитором або боржником за аграрною розпискою, які можуть домовитися про спільне здійснення витрат на страхування предмета застави за аграрною розпискою.

Кредитна альтернатива у вигляді аграрних розписок започаткувалася у Бразилії і існує там більше двадцяти років. У Бразилії діють розписки-договори CPR (Cedula de Produto Rural). Тобто це обіцянка виробника поставити сільськогосподарську продукцію або розплатитися після продажу сільськогосподарської продукції в майбутньому в обмін на отримання ресурсів (фінансових чи товарних) вже сьогодні для ведення сільськогосподарської діяльності. При цьому в товарній CPR чітко визначена загальна кількість продукції, її якість, місце доставки й дата. Фінансові розписки видаються тим компаніям-постачальникам чи інвестиційним фондам, які не займаються збутом сільськогосподарської продукції. Суть фінансової CPR полягає в тому, що сільськогосподарський товаровиробник бере зобов'язання повернути кошти в певний проміжок часу (відповідно до договору). Такі розписки передбачають або

поточну ціну продукції (на момент укладання угоди), або ціну на продукцію на дату розрахунку за розпискою (при кінцевому розрахунку). Є три основні елементи цієї системи: агровиробники, дистриб'ютори та трейдери. Наприклад, дистриб'ютори надають аграріям продукцію, потрібну для вирощування культур. Останні стають заставою та майбутнім розрахунком. Водночас, дистриб'ютори укладають угоду з трейдером, у якій вже визначена ціна. За рахунок цього відбувається захист інтересів агровиробника, бо вже відома остаточна ціна продажу, а завдяки гарантії постачання товару захищаються інтереси трейдера. За такої схеми у фінансуванні агросектору зацікавлені і банки, бо тут все прозоро.

Таким чином, досвід Бразилії виявився корисним для українських товаровиробників з огляду на те, що він дозволяє залучити додаткові кредитні ресурси (фінансові чи товарні), використовуючи свою продукцію як гарантію оплати під заставу майбутнього врожаю. Запровадження аграрних розписок дозволяє сільськогосподарським підприємствам бути менш залежними від державного та банківського фінансування, а також покращити процес довгострокового планування їх господарської діяльності.

Профінансуємо 30% витрат на насіння кукурудзи у 2023 році за рахунок використання аграрних розписок, розрахунки наведені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Порівняльна таблиця застосування аграрних розписок та комерційного кредиту для ТОВ «БІОРЕНА» у 2023 році, тис. грн..

Показники	Аграрна розписка	Комерційний кредит
Розмір фінансування, тис. грн.	17000	17000
Строк фінансування, міс.	9	9
Вартість підключення до Реєстру аграрних розписок, тис. грн.	0,409	-
Вартість послуг нотаріуса, %	1	-
Вартість аграрної розписки, тис. грн.	170,409	-
Вартість банківського кредиту, %	-	21% + 1% комісія
Вартість банківського кредиту, тис. грн.	-	1657,5

Під час війни аграрний сектор зазнав величезних втрат, тому потреба в кредитах суттєво зросла. Якщо 2021 року сільгоспвиробники отримали 82,4 млрд грн кредитів, то 2022-го — 118,9 млрд грн. За перші 4 місяці 2023 року аграрії отримали понад 30 млрд. грн. кредитів. Значну частину кредитів аграрії одержують за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» за пільговими ставками. У багатьох випадках аграрії можуть отримати кошти або різні товари, зокрема паливо, насіння, засоби захисту рослин, завдяки механізму аграрних розписок. Цей механізм працює ще з 2021 року. До війни щороку аграрії отримували за ним близько 22 млрд. грн. Динаміка видачі аграрних розписок збереглася і після початку повномасштабної військової агресії, хоч і в менших обсягах.

Агровиробники 2023 року видали 572 аграрні розписки на загальну суму 4,3 млрд грн, що в еквіваленті становить \$117,4 млн. Середня сума кредиту становить \$205 тис, що на 24% менше, ніж торік. Кредитори надають позики частіше під фінансові аграрні розписки, аніж під товарні аграрні розписки. Середня сума позики під фінансову аграрну розписку складає \$225 тис., а під товарну - \$170 тис. [1]

За залученими обсягами фінансування через аграрні розписки лідером серед областей України є Миколаївщина. Одеська та Вінницька області на другому та третьому місці відповідно. За кількістю виданих аграрних розписок лідером серед областей України є Вінниччина. Одеська та Київська області на другому та третьому місці відповідно.

Кредитування під аграрні розписки надають постачальники матеріально-технічних ресурсів (39%), дистриб'ютори (24%), банки (18%), трейдери-резиденти (3%), підприємства (1%).

Найбільшу суму фінансування було залучено під заставу соняшнику (\$24,5 млн), ріпаку (\$22,1 млн) та кукурудзи (\$21,4 млн).

Отже, наявність джерел фінансування оборотних активів безпосередньо впливає на фінансовий стан господарюючого суб'єкта. Сьогодні всі

¹ <https://agroportal.ua/ru/news/finansy/agrarnih-rozpisok-v-ukrajini-z-pochatku-roku-vidali-na-4-3-mlrd-grn>

сільгоспвиробники відчують гостру потребу в поповненні обігових коштів. Сезонний характер сільськогосподарського виробництва є причиною нерівномірної потреби сільськогосподарських підприємств у фінансових ресурсах протягом року. Зважаючи на нестабільну економічну ситуацію в країні банківське кредитування стає все менш доступним через високі відсоткові ставки, тому це обумовлює пошук інших альтернативних джерел для формування оборотних коштів сільськогосподарських підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Для організаційно-інформаційного забезпечення в системі управління оборотним капіталом було запропоновано впровадження служби фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «БІОРЕНА». Координація дій працівників служби контролінгу буде базуватися на основі побудованого «дерева цілей» мета якого полягає у підвищенні ефективності управління оборотним капіталом. Було розраховано витрати на створення служби фінансового контролінгу та розроблено ефективний інструментарій щодо аналізу та управління оборотним капіталом компанії. До основних інструментів контролінгу, які варто включити в практику компанії ТОВ «БІОРЕНА», можна віднести ABC - аналіз, розрахунок оптимального рівня запасів, управління дебіторською заборгованістю «Just in time», побудова стратегічної карти показників управління оборотним капіталом.

2. Було запропоновано удосконалення бізнес-процесів логістики запасів, впровадження методу ABC - аналізу управління виробничими запасами та їх розподіл за критерієм найвищої вартості. Було виявлено, що підприємство ТОВ «БІОРЕНА» стикається з проблемою виникнення простроченої дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та зростання резерву сумнівних боргів. Для вирішення даної проблеми мною було запропоновано запровадити факторингові операції. Здійснено моніторинг рефінансування дебіторської

заборгованості на ринку банківських послуг та розрахунок пропозицій впровадження в практику факторингових операцій.

3. Досліджено оптимальну структуру фінансування оборотного капіталу, виявлено, що компанія ТОВ «БІОРЕНА» проводить агресивну політику фінансування оборотних активів, адже позиковий капітал складає значну частку в обсязі пасивів компанії. Зміна структури фінансування оборотних активів підвищить ліквідність та платоспроможність підприємства.

4. Запропоновано альтернативні джерела фінансування оборотного капіталу у вигляді аграрних розписок і авалювання векселів, у зв'язку з обмеженістю банківського кредитування. Розраховано економічний ефект від застосування даних інструментів для покриття потреби в оборотних коштах підприємства. Здійснено моніторинг ринку авалювання векселів та запропоновано оптимальну пропозицію, щодо їх впровадження у практиці ТОВ «БІОРЕНА».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних і розробка практичних рекомендацій, щодо управління робочим капіталом підприємств агробізнесу. В результаті чого, були сформовані висновки, що відображають вирішення завдань кваліфікаційної роботи:

1. На основі дослідження економічної сутності категорії робочий капітал, було проаналізовано наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених та розкрито різні підходи до визначення і трактування даного поняття. Завдяки своїй рухливості оборотний капітал і одержав свою назву. В англomовній літературі він називається “циркулюючим” (circulating), “поточним” (current), “обіговим” (running), “що працює” (working) капіталом. В українській мові поряд із терміном “оборотний капітал” використовують термін “обігові кошти”, що є навіть більш уживаним. Робочий капітал визначається, як різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов’язаннями, тобто він складається з частини оборотних активів, які фінансуються за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов’язань.

В науковій літературі виділяють три підходи до трактування робочого капіталу, його ототожнюють з грошовими ресурсами, які авансуються у оборотні виробничі фонди і фонди обігу. У даному підході акцент робиться на грошовій природі оборотного капіталу, який виконує функцію платіжного обслуговування кругообігу. Оборотний капітал також розглядається як сукупність мобільних активів, які використовуються і реалізуються підприємством протягом року або операційного циклу. Науковці третьої групи ототожнюють оборотний капітал з інвестиціями, що вкладені в оборотні активи.

Проаналізовано основні структурні елементи робочого капіталу, які включають в себе виробничі запаси, запаси готової продукції, незавершене виробництво, дебіторську заборгованість та готівку. Структурні елементи оборотних активів по різному впливають на очікувану платоспроможність, тому скорочення виробничих запасів та незавершеного виробництва підвищує

ліквідність компанії. Ефективність управління робочим капіталом є одним з ключових параметрів результативності господарської діяльності підприємства.

2. Досліджено основні підходи управління робочим капіталом, які ґрунтуються на лінійному взаємозв'язку між обсягом оборотних активів та ступенем ризику втрати платоспроможності. У роботі було розглянуто помірний, консервативний та агресивний підходи. Помірний підхід управління робочим капіталом являє собою компроміс між агресивною і консервативною моделлю. Більшість підприємств прагне досягти точки оптимуму між прибутком та сумою оборотних активів, адже надмірне авансування обігових коштів може призвести до зменшення рентабельності активів компанії.

Проведений аналіз методів управління оборотним капіталом показав, що найбільш доцільно використовувати на практиці такі інструменти фінансового контролінгу, як метод ABC – аналіз, розрахунок економічно обґрунтованого розміру замовлення та бюджетування.

3. В роботі досліджено особливості операційного та фінансового циклів сільськогосподарського підприємства, якому притаманний сезонний характер виробництва продукції та тривалий операційний цикл виробництва. Тому дії менеджменту компанії повинні бути спрямовані на оптимізацію оборотності запасів та дебіторської заборгованості. Було здійснено аналіз кругообігу оборотного капіталу та детально розглянуто всі його елементи. Завдяки вкладенням фінансових ресурсів на поновлення кожного господарського циклу здійснюється безперервний кругообіг фінансових ресурсів, що передбачає їх повернення через певний час і, як правило, з прибутком. Тобто, при нормальному кругообігу фінансових ресурсів спрацьовує один із чисельних економічних механізмів – самовідтворення, адже вони постійно залишаються та циркулюють в межах господарського обороту певного підприємства.

Отже, для ефективного управління як операційним так і фінансовим циклами компанії потрібно скорочувати тривалість виробничого циклу через зменшення частки запасів, які знаходяться без руху на складі, знижувати обсяги залишків готової продукції, пришвидшувати оборотність дебіторської заборгованості

використовуючи предоплату при розрахунках з покупцями і замовниками, не допускати росту обсягів прострочених поточних зобов'язань, уповільнювати термін обороту кредиторської заборгованості та оптимізовувати кредитні відносини.

4. В процесі дослідження було проведено ґрунтовний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БІОРЕНА», в результаті чого можна зробити висновок, що у 2022 році в компанії спостерігається нестійкий фінансовий стан та зниження ліквідності через залежність від зовнішніх джерел фінансування. Підприємство ТОВ «БІОРЕНА» фінансує свої потреби в оборотних коштах за рахунок короткострокових зобов'язань і має недостатньо власного оборотного капіталу та інших постійних пасивів для забезпечення своєї поточної діяльності.

5. Для здійснення операційної діяльності компанія залучає значні довгострокові кредити для фінансування техніки та обладнання, а оборотні кошти поповнює за рахунок короткострокових позик. Завдяки тому, що виробничий цикл агрокомпанії має сезонний характер, отримана виручки від реалізації готової продукції в кінці року може погасити короткострокові позики. При плануванні грошових потоків ТОВ «БІОРЕНА» важливо враховувати фактор зміни ціни на кукурудзу та сою, курс валют, прогнозні ціни на засоби виробництва, політичний, економічний та податкові ризики. Був проведений моніторинг управління робочим капіталом для забезпечення ліквідності компанії, розраховано коефіцієнт обіговості робочого капіталу, який показав, що компанія ТОВ «БІОРЕНА» підвищила ефективність використання інвестицій в оборотний капітал.

6. Проведено моніторинг управління робочим капіталом для забезпечення ліквідності і платоспроможності компанії, проаналізовано показники оборотності, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів компанії. Оборотні активи на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «БІОРЕНА» здійснюють не більше одного обороту в рік, що обумовлено довготривалим виробничим циклом компанії. Залишки готової продукції, що залишаються на кінець року значно уповільнюють обіговість, перешкоджають швидкому перетворенню продукції у безпосередньо грошову форму. Такі управлінські рішення пов'язані з ціновими

коливаннями на сільськогосподарську продукцію та зумовлені антиінфляційним захистом фінансових ресурсів та направлені на отримання максимального прибутку. Позитивною тенденцією є скорочення терміну оборотності запасів протягом досліджуваного періоду, яка свідчить про ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві.

7. Для організаційно-інформаційного забезпечення в системі управління оборотним капіталом було запропоновано впровадження служби фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «БІОРЕНА». Координація дій працівників служби контролінгу буде базуватися на основі побудованого «дерева цілей» мета якого полягає у підвищенні ефективності управління оборотним капіталом. Було розраховано витрати на створення служби фінансового контролінгу. та розроблено ефективний інструментарій щодо аналізу та управління оборотним капіталом компанії. До основних інструментів контролінгу, які варто включити в практику компанії ТОВ «БІОРЕНА», можна віднести ABC - аналіз, розрахунок оптимального рівня запасів, управління дебіторською заборгованістю, «Just in time», побудова стратегічної карти показників управління оборотним капіталом.

8. Було запропоновано удосконалення бізнес-процесів логістики запасів, впровадження методу ABC - аналізу управління виробничими запасами та їх розподіл за критерієм найвищої вартості. Було виявлено, що підприємство ТОВ «БІОРЕНА» стикається з проблемою виникнення простроченої дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та зростання резерву сумнівних боргів. Для вирішення даної проблеми мною було запропоновано запровадити факторингові операції. Здійснено моніторинг рефінансування дебіторської заборгованості на ринку банківських послуг та проведено розрахунок економічного ефекту від впровадження факторингових операцій. Досліджено оптимальну структуру фінансування оборотного капіталу, виявлено, що компанія ТОВ «БІОРЕНА» проводить агресивну політику фінансування оборотних активів, адже позиковий капітал складає значну частку в обсязі пасивів компанії. Запропоновано оптимальну структуру фінансування оборотних активів для підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства.

9. Здійснено розробку пропозицій ефективного управління робочого капіталу та у зв'язку з обмеженістю банківського кредитування, запропоновано альтернативні джерела фінансування оборотного капіталу у вигляді аграрних розписок і авалювання векселів. Здійснено моніторинг ринку авалювання векселів та запропоновано оптимальну пропозицію, щодо їх впровадження у практиці ТОВ «БІОРЕНА» та розраховано економічний ефект від застосування даних інструментів для покриття потреби в оборотних коштах підприємства.

10. На основі проведеного аналізу управління робочим капіталом у сільськогосподарській компанії були розроблені практичні рекомендації ефективного управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю з метою підвищення ліквідності та платоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кафка С. М. Капітал: бухгалтерський підхід. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 668-674.
2. Кулик А. В. Проблеми організації та методики аналізу ліквідності і платоспроможності підприємств. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2009. Вип. 14. С. 300-332.
3. Козловський А. Т. Фактор робочого капіталу як елемент контролінгу інвестиційної діяльності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип. 1. С. 207-215.
4. Буратчук Н. Ю. Інноваційні підходи до управління робочим капіталом торговельних мереж. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5. С. 133-140.
5. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: Наказ Міністерства фінансів України № 291 від 30.11.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text>. (Дата звернення: 01.11.2023).
6. Педько І. А., Недялкова М. В. Власний оборотний капітал – основа міцного фінансового стану підприємства. *БізнесІнформ*. 2011. № 11. С. 136-138.
7. Мураль В. Я. Забезпечення функціональної рівноваги фінансів підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2013. Вип. 4 (39). С. 174-182.
8. Ferdinando M. On Working and Circulating Capital. *MPRA Paper*. – No. 11763. 1997. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11763/1/MPRA_paper_11763.pdf. (Accessed: 01.11.2023).
9. Olivier L. Capital Versus Revenue: Some Guidance. *De Jure*. 2012. No. 11. P. 172-177.
10. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
11. Sindhuja S. Working Capital: Meaning, Classification and Factors Firms. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/working-capital/working-capital-meaning-classification-and-factors-firms/10525>. (Accessed: 01.11.2023).

12. Вернера І. Є. Статистичний щорічник України за 2021 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zb_seu2017_u.pdf. (Дата звернення: 06.10.2023).
13. Ващенко Н.В., Максимович Ю.І. Чинники формування та ефективності використання потенціалу оборотних активів підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 330–335
14. Сухоруков Д. Методичні основи залежності показників ефективності використання оборотних активів залізничного транспорту від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2011. № 18 (1). С. 149–155
15. Рогуленко Т. М. Контроллінг как инструмент корпоративного управления. *Вестник университета*. 2018. № 9. С. 35-41.
16. Kovaleva V., Rusetskiy M., Efremova L., Kalakhanova Z., Kochkarova Z. Cultural and Historical Aspects in Developing the System of Accounting. *Journal of History Culture and Art Research*. 2018. Vol. 7 (2). P. 48-57.
17. Schäffer U. Management accounting research in Germany: From splendid isolation to being part of the international community. *Journal of Management Control*. 2013. Vol. 23. P. 291-309.
18. Говорушко Т. А., Кроніковський Д. О. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 1 (116). С. 7-10.
19. идкова Є. А. Розвиток обліково-аналітичної концепції контролінгу: теорія та методологія: монографія. М.: Наукова бібліотека, 2017. 228 с.
20. Шохнех А. В., Шиндялова Т. Н., Микоц Д. Р. Концепція контролінгу у системі фінансового контролю економічної безпеки. Аудит та фінансовий аналіз. 2014. № 1. С. 22-26.
21. Дрогов Н.А. Аналіз генези та еволюції концепції контролінгу: від початку ХХ століття до наших днів. Проблеми сучасної економіки. 2014. Вип. 4 (52). З. 161-163. Карпов А. Є. Виробничий цикл, операційний та фінансовий цикли. *Основы экономики и финансов. Для владельцев бизнеса, руководителей и менеджеров*. 2020. URL: https://rik-company.ru/cycles_of_enterprise.html. (Дата звернення: 01.11.2023).

22. Колісник М. Управління операційним циклом компанії. URL: <https://www.ipm.by/media/publications/publectors/upravlenie-op/>. (Дата звернення: 15.10.2023).
23. Чернова О. Виробничий, операційний та фінансовий цикли організації: як розрахувати та проаналізувати. URL: <https://www.fd.ru/articles/159006-proizvodstvennyy-operatsionnyy-i-finansovyy-tsikly-organizatsii-kak-rasschitat-i>. (Дата звернення: 01.11.2020).
24. Контроллинг – основа управления бизнесом. / [Л.А.Сухарева, С.Н.Петренко]. К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с
25. Ван Хорн Дж., Вахович Дж. Основы финансового менеджмента: 12-е изд. Пер. с англ. М.: ООО «Издательский дом Вильямс», 2008. 1232 с.
26. Конєва Т. А., Кузнєцов А. В. Фінансовий цикл промислових підприємств України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 34. С. 71-76.
27. Літовкіна О. О. Теоретичний аналіз факторів, що впливають на тривалість операційного циклу підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 31-35.
28. Кобилецький В. Р. Відносні показники ділової активності (оборотності). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/ru/finansovye-pokazateli/107-otnositel-nye-pokazateli-delovoj-aktivnosti>. (Дата звернення: 14.11.2020).
29. Гуляєва Н. М., Камінський С. І. Операційний цикл підприємства: сутність та механізм формування. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/57.pdf. (Дата звернення: 14.11.2020).
30. Діагностика в системі управління: навч. посіб. / [К. А. Пріб, Н. І. Патики]. К.: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
31. Бабяк Н. Д. Контролінг робочого капіталу в забезпеченні ліквідності та рентабельності підприємства. *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку*. Матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 21 черв. 2017 р. К.: КНЕУ, 2017. С. 108-113.
32. Корченко К. МНР Life. URL: <https://new.portal.mhp.com.ua/MHPinfo/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/MH>

[Pinfo/magazine/2017/%D0%92%D0%B5%D1%81%D0%BD%D0%B0-2017.pdf&action=default](#). (Дата звернення: 14.11.2020).

33. Медведев А. Служба контроллинга на підприємстві. *Управление компанией*. 2012. № 4. URL: <https://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558>. (Дата звернення: 14.11.2023).

34. Крахина Н. Контролінг на підприємстві: інструменти, цілі та задачі. URL: <https://blog.iteam.ru/kontrolling-na-predpriyatii-instrumenty-tseli-i-zadachi/>. (Дата звернення: 14.11.2023).

35. Working Capital Management: A Tool for Optimizing Costs and Reducing Risk. URL: <https://www.protiviti.com/UK-en/insights/board-perspectives-risk-oversight-issue-37>. (Accessed: 05.11.2023).

36. Eric Krell. Boosting Working Capital Management in a Downturn. URL: <https://www.treasuryandrisk.com/2020/03/31/boosting-working-capital-management-in-a-downturn/?slreturn=20201014104756>. (Accessed 05.11.2023).

37. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003.

38. Гончак О. О. Управління оборотним капіталом підприємства в сучасних умовах. *Гроші, фінанси і кредит*. 2017. Вип. 14. С. 270-274.

39. Морозюк Д. І. Сучасні методи управління оборотним капіталом підприємств та оцінка їх ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 114-119.

40. Монетарні операції НБУ з банками: процентні ставки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/interest-rates>. (Дата звернення: 14.11.2023).

41. Розрахунок факторингу. URL: <https://www.factoring.ru/blog/azbuka-i-propisi-faktoringa/raschet-factoringa/>. (Дата звернення: 14.11.2023).

42. Трофімцева О. Експортні горизонти ЄС для нішевих виробників м'яса птиці. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=eksportni-gorizonti-es-dla-nisevih-virobnikiv-masa-ptici>. (Дата звернення: 25.11.2023).

43. Кошельок Г. В. Оцінка якості управління грошовими потоками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 108-115.

44. Гнатенко Є. П., Волошина В. В. Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. 2015. № 1 (4). С. 38-42.

45. Суплатов К., Сизов А. Управление оборотным капиталом. URL: <https://www.pwc.ru/ru/audit/hawc/working-capital.pdf>. (Дата звернення: 14.11.2023).

46. Куцик П. О., Головацька С. І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 2. С. 145-155.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «БІОРЕНА»

Актив	2020	2021	2022
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	59	57	43
первісна вартість	59	64	102
накопичена амортизація	0	7	59
Незавершені капітальні інвестиції	0	6756	13788
Основні засоби:	32941	92442	180008
первісна вартість	44777	118913	236173
знос	11836	26471	56165
Інвестиційна нерухомість:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
знос	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	19504
інші фінансові інвестиції	43695	36745	36745
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	49900	49900
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		0	0
Інші необоротні активи		0	0
Усього за розділом I	76695	185900	299988

Актив	2020	2021	2022
II. Оборотні активи			
Запаси	202486	375121	283047
Виробничі запаси	17738	34376	25325
Незавершене виробництво	82663	80449	71685
Готова продукція	98307	260296	179667
Товари	3778	0	6370
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестраховування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21177	23248	27576
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	49374	171346	298378
з бюджетом	3184	22550	10287
у тому числі з податку на прибуток		0	0
з нарахованих доходів		0	0
із внутрішніх розрахунків		0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	6539	17928	239557
Поточні фінансові інвестиції	40500	47300	47300
Гроші та їх еквіваленти	60826	4649	7269
Готівка	0	1	41
Рахунки в банках	60826	4648	7228
Витрати майбутніх періодів	0	30	13
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	9763	19346	14131
Усього за розділом II	393849	681518	927558

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	11909
Баланс	470544	867418	1239455

Пасив	2020	2021	2022
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	416	416	416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	0	0	0
Додатковий капітал	0	0	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0
Резервний капітал	104	104	104
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	173333	331115	363094
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
Усього за розділом I	173853	331635	363614
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	128	0	154543
Інші довгострокові зобов'язання		0	19141
Довгострокові забезпечення		0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	128	0	173684

Пасив	2020	2021	2022
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	168651	323958	450343
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	32417	53366
за товари, роботи, послуги	22239	465	26023
за розрахунками з бюджетом	0	111	367
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	0
за розрахунками зі страхування	39	204	672
за розрахунками з оплати праці	134	461	1337
за одержаними авансами	47975	140711	47267
за розрахунками з учасниками	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
за страховою діяльністю	0	0	0
Поточні забезпечення	0	1154	3079
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	57525	36302	119703
Усього за розділом III	296563	535783	702157
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	470544	867418	1239455

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «БІОРЕНА»

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	2020	2021	2022
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	305006	558150	809910
Податок на додану вартість	33735	21779	0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	271271	536371	809910
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	135098	250426	587089
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0
Валовий: прибуток	136173	285945	222821
Валовий: збиток	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0
Інші операційні доходи	93622	19713	20535
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
Адміністративні витрати	5535	9327	26301
Витрати на збут	15186	51565	78883
Інші операційні витрати	120562	55030	45047
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	88512	189736	93125
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0
Інші фінансові доходи	732	4018	491
Інші доходи	0	6	99
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0
Фінансові витрати	14532	33980	60128
Втрати від участі в капіталі	0	0	0

Інші витрати	1705	2655	2710
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	73007	157125	30877
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0	0
Стаття	2020	2021	2022
Витрати (дохід) з податку на прибуток			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	73007	157125	30877
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	233 513	322 466	323 134
Витрати на оплату праці	8383	18412	54679
Відрахування на соціальні заходи	1119	3077	9268
Амортизація	4180	15790	34929
Інші операційні витрати	115096	250218	306043
Разом	362 291	609 963	728 053

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	2020	2021	2022
Середньорічна кількість простих акцій	415500	415500	415500
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	415500	415500	415500
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	152.67	378.16	74,31
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	152.67	378.16	74,31
Дивіденти на одну просту акцію	0	0	0

Додаток В

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) ТОВ «БІОРЕНА»

Стаття	2020	2021	2022
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	323560	502221	762118
Повернення податків і зборів	0	0	0
у тому числі податку на додану вартість	0	0	0
Цільового фінансування	0	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	0	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників		132241	131290
Надходження від повернення авансів		0	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	0	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	0	0	0
Надходження від операційної оренди		0	117
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		0	0
Надходження від страхових премій		0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик		0	0
Інші надходження	28	7730	10543
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	266406	451286	552630
Праці	2367	6165	20372
Відрахувань на соціальні заходи	1169	3185	10083
Зобов'язань з податків і зборів	3748	8005	11761
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	0	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	4	0	127
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	0	0	0
Витрачання на оплату авансів	0	156082	134173
Витрачання на оплату повернення авансів	0	0	10483

Витрачання на оплату цільових внесків	0	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами		0	-542

Стаття	2020	2021	2022
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами		0	-542
Витрачання фінансових установ на надання позик		0	0
Інші витрачання	13386	39565	33279
Чистий рух коштів від операційної діяльності	41686	-22096	130745
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	0	0	0
необоротних активів	17036	10254	2439
Надходження від отриманих:			
відсотків	732	4018	491
дивідендів		0	0
Надходження від деривативів	0	0	0
Надходження від погашення позик	0	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	0	0	0
Інші надходження	0	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	84195	27545	13893
необоротних активів	25161	112797	71479
Виплати за деривативами	0	0	0
Витрачання на надання позик	0	0	226274
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	0	0	0
Інші платежі	0	35026	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-91588	-161096	-308716
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	0	0	0
Отримання позик	100073	155605	448382
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	0	0	0
Інші надходження		0	0

Витрачання на:			
Викуп власних акцій	0	0	0
Погашення позик	430	125	167454

Стаття	2020	2021	2022
Сплату дивідендів	0	0	0
Витрачання на сплату відсотків	0	0	60128
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	0	0	40209
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	0	0	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	0	0	0
Інші платежі	13955	28465	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	85688	127015	180591
Чистий рух грошових коштів за звітний період	35786	-56177	2620
Залишок коштів на початок року	25040	60826	4649
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	0	0	0
Залишок коштів на кінець року	60826	4649	7269

Додаток Г

Запаси

Найменування показника	Балансова вартість на кінець 2020 року	Балансова вартість на кінець 2021 року	Балансова вартість на кінець 2022 року
Сировина і матеріали	856	58	32
Паливо	2354	2200	2849
Тара і тарні матеріали	0	707	0
Будівельні матеріали	98	56	38
Запасні частини	3924	7070	3032
Матеріали с/г призначення	10364	24283	19383
Малоцінні та швидкозношувані предмети	142	2	0
Незавершене виробництво	82663	80449	71685
Готова продукція	98307	260296	179667
Товари	3778	0	6370
Разом	202486	375121	283047

Додаток Д

Дебіторська заборгованість

Найменування показника	Всього на кінець року	у т.ч. за строками не погашення		
		до 3 місяців	від 3 до 6 місяців	від 6 до 12 місяців
2020				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21896	0	0	21896
Інша поточна дебіторська заборгованість	6539	0	0	6539
2021				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	23248	23248	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	17928	14381	3547	0
2022				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27576	27576	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	239557	202027,88	38329,12	0

