

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління фінансовим циклом підприємства

за матеріалами ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ», Київська обл.,

Обухівський р-н., с. Пустовіти

Студентки 2 курсу, 6м групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Фінансовий
менеджмент»

(підпис студента)

Осіпчук Юлії
Олександрівни

Науковий керівник
д-р. економ. наук. проф.

(підпис керівника)

Блакита Ганна
Владиславівна

Гарант освітньої програми
д-р. економ. наук. проф.

(підпис гаранта)

Ситник Ганна
Вікторівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЦИКЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЦИКЛОМ ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».....	20
2.1. Аналіз стану та ефективності управління запасами підприємства... 20	
2.2. Аналіз стану та ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства.....	30
2.3. Оцінка управління фінансовим циклом підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЦИКЛОМ ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що від контролю та ефективного управління дебіторської та кредиторської заборгованості залежить фінансове становище підприємства. Несвоєчасна оплата дебіторами своїх зобов'язань призводить до дефіциту коштів у обороті підприємства, збільшуючи потребу підприємства в оборотних активах для фінансування поточної діяльності та покриття кредиторської заборгованості, що дестабілізує фінансовий стан підприємства. Своєчасний та достатній аналіз, управління та контроль дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства дозволяє уникнути багатьох проблем, пов'язаних з фінансовим циклом підприємства.

Перехід до ринкових умов господарювання, зміна прав підприємств у сфері управління оборотними активами та джерелами їх фінансування, підвищення міри відповідальності за якість використання фінансових ресурсів викликають необхідність розширення можливостей ефективної реалізації політики управління оборотним капіталом підприємства.

Тому невід'ємним фактором підвищення економічної ефективності управління фінансовим циклом підприємства є ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Фінансовий цикл – період між фактичною оплатою постачальникам за товари та послуги та отриманням грошей за реалізовану продукцію від покупців. Також використовується термін грошовий цикл. Визначається період, протягом якого операційна діяльність має фінансуватися за рахунок додаткових джерел.

Іншими словами, це час між відпливом грошових коштів у рамках поточної виробничої діяльності підприємства та поверненням коштів як

результатом виробничо-фінансової діяльності. Чим триваліший фінансовий цикл, тим більше додаткового фінансування необхідно для формування оборотного капіталу.

Подовження фінансового циклу може свідчити про проблеми з реалізацією продукції та оборотом запасів, а також з отриманням коштів від покупців. Чим коротша тривалість фінансового циклу підприємства, тим менша його потреба в оборотному капіталі. За певних умов може приймати навіть негативне значення. Це відбувається в тому випадку, коли період обороту кредиторської заборгованості перевищує тривалість операційного циклу, отже, підприємство не тільки не потребує оборотного капіталу, а й має у своєму розпорядженні вільні грошові кошти.

Поточна діяльність підприємства пов'язана з перетворенням активів з одних форм на інші: кошти використовуються для придбання сировини та матеріалів, сировина та матеріали стають незавершеним виробництвом, яке стає готовою продукцією, готова продукція відвантажується та перетворюється на дебіторську заборгованість, яка має повернутися у вигляді грошових коштів від покупців.

Як відомо, моменти фактичної оплати та надходження грошових коштів часто не збігаються за часом з операціями, що їх породжують. Наприклад, оплата сировини та матеріалів може здійснюватися через деякий час після їх фактичного отримання. Аналогічно, час надходження коштів за товари та послуги може не співпадати з часу їх продажу (відвантаження).

Проблеми формування, використання та фінансування оборотних активів у ринковій економіці досліджували І.А. Бланк, В.В. Бочаров, О.В. Єфімова, В.В. Ковальов, А.М. Ковальова, М.М. Крейніна, Л.М. Павлова, Р.С. Сайфулін, Є.С. Стоянова, М.А. Федотова, А.Д. Шеремет, інші вітчизняні вчені. Серед зарубіжних дослідників питаннями управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями необхідно виділити таких авторів, як Дж. К. Ван Хорн, Юдж. Ф. Брігхем, Л. Гапенські, Б. Коласс.

Метавипускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ управління фінансовим циклом підприємства та наданні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовим циклом на ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».

Відповідно до мети поставлені **завдання**:

- визначити теоретичні основи управління фінансовим циклом підприємства;
- проаналізувати стан та ефективність управління запасами підприємства ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»;
- дослідити ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»;
- надати оцінку управлінню фінансовим циклом підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення управління фінансовим циклом на підприємстві ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».

Об'єкт дослідження – процес управління фінансовим циклом на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні засади управління фінансовим циклом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі менеджменту, фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» за 2020-2022рр., інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає у формулюванні та обґрунтуванні основних положень і результатів дослідження, заснованих на визначенні пропозицій щодо вдосконалення управління фінансовим циклом на підприємстві ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі напрямки доцільно використовувати для вдосконалення управління фінансовим циклом на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Апробація результатів. За результатами випускної кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю з темою «Значення фінансового циклу підприємства в управлінні оборотними активами».

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 56 сторінок, в тому числі 12 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 3 сторінках. Додатки містять 1 таблицю та 3 рисунки, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЦИКЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансовий стан підприємства залежить від багатьох факторів і підтримка його у хорошому стані потребує щоденної роботи. Щоб розібратися, що і як на підприємстві впливає на ліквідність та фінансову стійкість, введено поняття фінансового циклу. Якщо говорити максимально просто фінансовий цикл – це проміжок часу, коли підприємство вже заплатило, а йому ще ні. Якщо ж говорити з наукової точки зору, то фінансовий цикл – період, протягом якого гроші, вкладені в оборотні активи (сировину, товари, дебіторську заборгованість), знову перетворюються на гроші, отримані від клієнтів за продукцію, товари або послуги[14, с. 77].

Поняття фінансового циклу пов'язує фінансовий стан підприємства та щоденні дії нефінансових співробітників організації. Помилки з боку співробітників, зволікання з їх боку призводить до подовження фінансового циклу. Наприклад, бухгалтер виставив рахунок на оплату не сьогодні, а завтра або комірники полінувалися і відправили товар зі складу завтра, а не сьогодні.

Особливе місце у роботах зарубіжних та вітчизняних економістів віддано питанням управління такими елементами оборотних активів, як запаси та дебіторська заборгованість. Одночасно порушуються, хоча й меншою мірою, проблеми управління кредиторської заборгованістю підприємств[2].

При цьому не завжди управління окремими елементами оборотних активів і короткострокових зобов'язань розглядається комплексно. У свою чергу, можливість розглядати запаси, дебіторську та кредиторську

заборгованості як окрему організаційну систему дозволяє категорія «фінансовий цикл».

Однак у теорії фінансового менеджменту існують різні термінологічні та сутнісні підходи до аналізу даної категорії. Оскільки використання категорії «фінансовий цикл» на практиці з метою ефективного управління оборотним капіталом компанії неможливе без точного формулювання поняття та значення аналізованої категорії, нас насамперед цікавить велика кількість різночитань у виборі терміна, що позначає фінансовий цикл, у визначенні його сутності та розрахунку даного показника.

Так, Юдж. Ф. Брігхем у підручнику «Енциклопедія фінансового менеджменту» описує «цикл обігу коштів», що є «періодом часу між платою за купівлю сировини та стягненням дебіторської заборгованості, утвореної від продажу готової продукції» [7, с. 81].

Одночасно автором використовуються терміни «цикл грошового обороту» та «період обігу готівки», що, на наш погляд, лише ускладнює засвоєння теоретичного матеріалу та його використання на практиці.

Період обігу коштів, як сказано в підручнику, об'єднує період обігу запасів, період обігу дебіторської заборгованості та період відстрочення кредиторської заборгованості та «рівняється періоду часу від фактичних грошових витрат компанії на виробничі ресурси (сировину та працю) і до надходження коштів від продажу готового товару (тобто з дня оплати праці та/або сировини та до дня отримання дебіторської заборгованості). Таким чином, період обігу готівки дорівнює періоду, протягом якого компанія має кошти, вкладені в оборотний капітал.

Отже, Юдж. Ф. Брігхем як більшість зарубіжних і вітчизняних авторів не розглядає варіант, у якому фінансовий цикл дорівнює періоду, протягом якого фірма має вільні кошти вкладення в оборотні активи.

Слід зазначити, що з розрахунку періоду обігу запасів автор використовує показник обсягу продажу тоді, як у теорії та практиці

фінансового менеджменту при розрахунку цього показника застосовується показник собівартості[3, с. 51].

Термін «період обігу коштів (cashconversioncycle)» використовують у своїй роботі «Фінансовий менеджмент» Юдж. Ф. Брігхем, Л. Гапенскі. Даний період «рівний проміжку часу між витратами фірми на виробничі ресурси (матеріали та робочу силу) та отриманням виручки від продажу продукції (тобто це період між платежами за сировину та робочу силу та погашенням дебіторської заборгованості)». Іншими словами, це період, протягом якого фірма зазнає труднощів з оборотним капіталом» [14, с. 187].

І у роботі Юдж. Ф. Брігхема «Енциклопедія фінансового менеджменту», і у роботі Юдж. Ф. Брігхем, Л. Гапенскі «Фінансовий менеджмент» фінансовий цикл розглядається лише як величина позитивна, тобто не розглядається варіант, коли підприємство матиме додаткові джерела фінансування при перевищенні періоду обігу кредиторської заборгованості над сумою періодів обігу запасів та дебіторської заборгованості.

Одним із найважливіших важелів в управлінні фінансами, як стверджується у навчальному посібнику «Фінансовий менеджмент. Керівництво з техніки ефективного менеджменту», є скорочення фінансового циклу (періоду обороту власних оборотних коштів), який «починається з моменту оплати постачальникам матеріалів (погашення кредиторської заборгованості), закінчується в момент отримання грошей від покупців за відвантажену продукцію (погашення дебіторської заборгованості)».

Взаємозв'язок операційного та фінансового циклів у підручнику «Основи фінансового менеджменту». Під операційним циклом розуміється «тривалість часу від закупівель сировини й матеріалів, необхідних фірмі до отримання коштів у сплату за вироблені нею товари». Математично операційний цикл виражається як сума оборотів товарно-матеріальних запасів та дебіторську заборгованість у днях [15, с. 74].

Оборот коштів (грошовий цикл) – це «тривалість проміжку часу між

фактичною оплатою закупівель сировини та матеріалів, необхідних фірмі, та отриманням коштів на сплату за реалізовану продукцію, товари» [7, с. 112].

При цьому автори підручника розглядають можливість існування і, відповідно, аналізу обороту коштів, якщо його «тривалість» буде негативною.

На перший погляд може здатися, що відносно короткий цикл обороту коштів є ознакою вмілого менеджменту. Проблема в тому, що цей показник відображає одночасно стан операційного та фінансового менеджменту, невдалі рішення у будь-якій або обох цих сферах мають бути переглянуті. Наприклад, одним із способів скорочення тривалості циклу обороту коштів є регулярна несплата у строк своїх рахунків (що є щонайменше невдалим фінансовим рішенням). В результаті чого період обороту рахунків до оплати значно подовжиться і, віднімаючи з операційного циклу, забезпечить низьке (якщо негативне) значення обороту коштів[20].

І далі наводиться твердження, що «аналіз операційного циклу суворо зосереджено проблемах ефективності виробничих рішень, що з управлінням товарно-матеріальними цінностями і дебіторської заборгованістю, тому його висновки відрізняються більшої однозначністю»[5].

Слід зазначити, що аналізувати показник фінансового циклу набагато складніше, оскільки його величина складається під впливом як мінімум трьох чинників. Ситуація багато в чому пояснює обережну згадку про цей показник у теорії фінансового менеджменту. І це вкотре підтверджує необхідність, важливість розробки методології управління (отже, і аналізу) як величиною фінансового циклу, так і його структурою.

У «Довіднику фінансиста підприємства» фінансовий цикл, а точніше його величина, розглядається як один із факторів, що впливають на грошові потоки підприємств. «Оптимізація фінансового циклу – одна з головних цілей діяльності фінансових служб підприємства, оскільки дає значний ефект. Очевидно, що шляхи скорочення фінансового циклу пов'язані із

скороченням виробничого циклу, зменшенням часу обігу дебіторської заборгованості, збільшенням часу обігу кредиторської заборгованості». Тобто управління фінансового циклу автори, як і інші теоретики та практики фінансового менеджменту, бачать лише в скороченні його величини, не торкаючись питань оптимізації його структури.

Поруч із терміном «фінансовий цикл» І.А. Бланк використовує, як синонім, термін «цикл грошового обороту» і визначає його як «період повного обороту коштів, інвестованих в оборотні активи, починаючи з моменту погашення кредиторської заборгованості за отримані сировину, матеріали та напівфабрикати, і закінчуючи інкасацією дебіторської заборгованості продукцію».

На наш погляд, категорії «фінансовий цикл» необхідно дати таке визначення – період часу, протягом якого організація потребує залучення додаткового джерела фінансування виробничо-реалізаційної діяльності (при позитивному значенні показника фінансового циклу) або володіє вільними грошовими коштами, отриманими від виробництва та реалізації продукції, послуг (якщо величина циклу негативна).

В умовах сьогодення підприємства, які здійснюють фінансові розрахунки часто стикаються з виникненням заборгованості, яка у свою черга може бути як дебіторською, так і кредиторською.

Дебіторська заборгованість (від латів. *debitum* – «борг, обов'язок») – це сукупність боргів, які були утворені внаслідок продажу послуг (товарів, робіт) з відстрочкою оплати та які підлягають поверненню підприємству від контрагентів[28, с. 153].

Дебіторську заборгованість також можна розглядати у наступних сенсах: насамперед, як погашення кредиторської заборгованості, по-друге, як частина продукції підприємства, яка продана покупцям, але ще не було оплачена, в третю чергу, це один з елементів оборотних активів

підприємства, що фінансуються за рахунок позикових або власних грошових коштів.

Поточна дебіторська заборгованість у підприємства виникає у процесі нормального операційного циклу та підлягає погашенню, після закінчення 12 місяців від дати щодо складання бухгалтерського балансу. Цей різновид дебіторську заборгованість підприємства відбивається у складі оборотних засобів організації.

Довгострокова дебіторська заборгованість, навпаки, не виникає у процесі нормального операційного циклу та буде погашена більше ніж через дванадцять місяців із дати підведення бухгалтерського балансу [14, с.81].

Кредиторська заборгованість – це заборгованість компанії іншим організаціям, індивідуальним підприємцям, а також фізичним особам, у тому числі власним працівникам, що утворилася під час розрахунків за придбані матеріально-виробничі запаси, роботи та послуги, при розрахунках із бюджетом, а також при розрахунках із заробітної плати.

Кредиторська заборгованість – це частково «вбудоване» джерело постійного кредитування, розмір якого пов'язаний із обсягом господарської діяльності компанії, що відноситься до основної частини кредиторської заборгованості, яку називають стійкими пасивами [20].

Найбільш поширений вид кредиторської заборгованості – заборгованість перед постачальниками та підрядниками за поставлені матеріально-виробничі запаси, надані послуги та не сплачені в термін роботи.

Кредиторська заборгованість може бути припинена виконанням зобов'язання, а також списана як незатребувана.

Класифікувати кредиторську заборгованість можна за такими самими пунктів, як і дебіторську.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості допомагає зрозуміти, чи стійкий фінансовий стан підприємства та які фактори негативно на нього впливають. Детальний аналіз заборгованості дозволить

визначити слабкімісця, усунення яких допоможе компанії наростити прибутковість та стійкість [13, с. 78].

Для проведення аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості застосовується вибірковий або суцільний метод. Вибір методу залежить від цілейаналізу, стиснення термінів для проведення дослідження та кількості контрагентів.

З метою аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості розраховується низка абсолютних та відносних показників [8, с. 77]:

- абсолютний показник прострочених боргів дебіторів/кредиторів – його можна знайти в доданих до балансу та звіту про фінансові результати поясненнях;
- коефіцієнт оборотності заборгованостей, що вказує на кількість оборотів кожної з них на рік;
- період погашення боргів, що розраховується днями. Динаміка показників, що характеризують оборотність оборотних коштів, обов'язково розкривається в інформації, що супроводжує бухгалтерську звітність.

Грамотне керування засобами в обороті дозволяє ефективно залучати кредитні джерела на фінансування поточної діяльності. Для оцінки кредитоспроможності підприємства банки користуються загальновідомими показниками оцінки фінансово-господарську діяльність. За підсумками ранжирування цих показників підприємству присвоюється певний рейтинг, від якого залежать умови кредитування, зокрема кредитна ставка, обсяг забезпечення та термін кредитування [9, с. 84].

Розглянемо порядок розрахунку показників оборотності дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності показує, скільки разів на розглянутому періоді дебіторська заборгованість трансформується в кошти і назад.

Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$\text{Коб} = \text{В}/\text{ДЗ}, (1.1)$$

де, Коб – коефіцієнт оборотності оборотних активів;

В – виручка за рік або інший аналізований період;

ДЗ – вартість дебіторської заборгованості у період аналізу.

Проте значення розрахованого коефіцієнта оборотності дає лише загальну інформацію про стан ділової активності підприємства та не представляє цінності управління без аналізу його динаміки, зіставлення з нормативними показниками.

Найбільш інформативним показником з погляду управління комерційною діяльністю підприємства є оборотність дебіторської заборгованості у днях чи інших одиницях часу (тижнях, місяцях). Даний показник можна розрахувати за формулою:

$$\text{Про} = \text{Кдн}/\text{Кдз}, (1.2)$$

де, Про – оборотність у днях;

Кдн – кількість днів у періоді аналізу;

Коб – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Нормативні значення оборотності в днях та коефіцієнта оборотності встановлюються підприємством самостійно виходячи з аналізу сукупності факторів, таких як умови договорів, галузеві особливості та ін.[29].

Щоб встановити норматив для оборотності дебіторської заборгованості необхідно зіставити оборотність дебіторської заборгованості із оборотністю кредиторської заборгованості.

Економічний ефект від управління дебіторською заборгованістю буде тим вищим, чим більше перевищення в днях оборотності кредиторської заборгованості над оборотністю дебіторської заборгованості.

Аналіз динаміки показників оборотності дебіторської заборгованості дасть змогу виявити негативні тенденції у разі появи у складі дебіторської заборгованості боргів, неможливих до стягнення [17].

Для аналізу оборотності кредиторської заборгованості користуються даними, які у бухгалтерській звітності [26, с. 214].

Розрахунок коефіцієнта оборотності можна зробити двома методами. У першому випадку показник виводиться через собівартість реалізованої продукції:

$$\text{КОКЗ} = \text{СПТ} / \text{СКЗ}, \quad (1.3)$$

де, КОКЗ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

СПТ – собівартість проданих товарів;

СКЗ – середня кредиторська заборгованість, що дорівнює половині суми кредиторської заборгованості на початок та на кінець аналізованого періоду.

У другому випадку коефіцієнт оборотності розраховується за допомогою виручки:

$$\text{КОКЗ} = \text{В} / \text{СКЗ}, \quad (1.4)$$

де, КОКЗ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

В – виручка;

СКЗ – середня кредиторська заборгованість.

Розрахунок показника через собівартість проданої продукції є більш точним, оскільки в розрахунку на основі виручки в залежності від змін націнки можливе спотворення коефіцієнта.

Коефіцієнт оборотності заборгованості перед кредиторами показує, скільки разів за аналізований період підприємство погасило середню величину власної кредиторської заборгованості [20].

При проведенні аналізу оборотність кредиторської заборгованості розглядається в динаміці або в порівнянні з середніми значеннями галузі.

Зростання значення оборотності вказує на підвищення фінансової стійкості та платоспроможності.

Перевищення оборотності існуючої дебіторської заборгованості над оборотністю заборгованості кредиторам також свідчить про стабільність та стійкість фінансового стану організації.

Висока частка кредиторської заборгованості знижує фінансову стійкість та платоспроможність підприємства [34, с. 112].

Для правильної побудови взаємин з покупцями також можна використовувати аналіз оборотності кредиторську заборгованість.

При укладанні договорів із покупцями потрібно розуміти, чи є контрагент платоспроможним і про яку відстрочку платежів можна говорити.

У цьому випадку крім коефіцієнта оборотності можна обчислити період обороту кредиторської заборгованості:

$$\text{ПОКЗ} = T/\text{КОКЗ}, (1.5)$$

де, ПОКЗ – період обороту кредиторську заборгованість;

T – кількість днів у аналізованому періоді;

КОКЗ – коефіцієнт оборотності кредиторську заборгованість.

Отримане значення показує період погашення зобов'язань організації перед постачальниками. Високий період обороту кредиторської заборгованості говорить про проблеми із платоспроможністю.

Під час укладання договорів період обороту кредиторської заборгованості контрагента необхідно порівняти з передбачуваною відстрочкою платежу.

Якщо показник вищий відстрочення, то велика ймовірність того, що покупець затримуватиме оплату.

Відношення дебіторської та кредиторської заборгованості – важливий предмет аналізу фінансового становища підприємства. Однак його не можна розглядати відокремлено з інших статей звітності [5].

Якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську заборгованість – це може означати, що підприємство відчуває нестачу оборотних коштів, але також може означати, що підприємство має в своєму розпорядженні достатню кількість інших ресурсів, наприклад коштів.

Важливо зазначити, що відстрочка платежів, надана покупцям, має бути менше або дорівнює відстрочці платежів на адресу постачальників підприємства. В іншому випадку підприємство відчуватиме гостру брак коштів, необхідних для розрахунків із кредиторами, з витікаючими з цієї ситуації додатковими витратами на сплату пені та штрафів.

Дані, отримані під час аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості, потім використовуються при складанні фінансового плану, а також бізнес-планів компанії на наступний рік або інший період. Також ці дані важливі при затвердженні кредитної політики компанії, яка виражається у встановленні прийнятних термінів відстрочки покупцям, щопрямо впливає на зміну обсягів продаж [30, с. 155].

Таким чином, раціональне управління дебіторською та кредиторською заборгованостями вважається оптимальним тоді, коли рівень кредиторської не перевищує суму дебіторської. Такої ситуації можна досягти, визначаючи оптимальні строки надходження коштів та розрахунки за зобов'язаннями.

В свою чергу управління фінансовим циклом підприємства спрямоване на оптимізацію величини оборотного капіталу підприємства для усунення непропорційності його структури та попередження кризових ситуацій.

Це елемент системи управління фінансами підприємства в цілому, спрямований на досягнення основних цілей компанії та раціоналізації всіх

бізнес-процесів; частина загальної стратегії забезпечення фінансової рівноваги підприємства [18, с. 131].

Управління вимагає спільних узгоджених дій різних служб та підрозділів підприємства: фінансового відділу, бухгалтерії, відділів закупівель та продажів, складу, виробничого цеху. Однак провідна роль та координація цього процесу має належати фінансовому директору, який визначає фінансову політику, розробляє норми та нормативи.

Завдання фінансового менеджера – знайти ті чинники у всіх сферах діяльності підприємства, вплив на які призведе до оптимізації фінансового циклу.

У результаті показники ефективності управління різними напрямками пов'язуються в причинно-наслідковий ланцюжок, який демонструє, як реалізація однієї мети сприятиме здійсненню інших.

Методика управління фінансовим циклом на підприємстві може бути різною.

Грамотно побудована логістика підприємства веде до оптимізації фінансового циклу, в першу чергу за рахунок управління запасами визначення необхідного обсягу фінансових коштів, що авансуються в запаси товарно-матеріальних цінностей.

Для досягнення цієї мети велике значення має ефективне управління припливом та відтоком коштів.

Через те, що між оплатою сировини, отриманням готової продукції та надходженням коштів від клієнта існують цілком обґрунтовані тимчасові розриви, виникає потреба або у більшому обсязі грошового потоку, або у використанні інших джерел коштів (капіталу та позик) для підтримки ліквідності [34, с. 120].

Для безперервної діяльності виробництва або процесу частина оборотних засобів підприємства має бути у ліквідній формі. Якщо ж істотна частина оборотних коштів підприємства відволікається з цього обороту і

перебуває у складі надлишкових запасів сировини, матеріалів, що використовується для незабезпеченого комерційного кредитування інших підприємств, вкладається в низьколіквідні цінні папери, то можливість підприємства погашати свої зобов'язання різко знижується та його платоспроможність зменшується.

Для оптимізації фінансового циклу необхідно збільшувати частку власних коштів у загальній сумі оборотних коштів, стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості, підвищуючи цим платоспроможність підприємства.

Правильно підібрана облікова політика підприємства, особливо щодо методики оцінки товарно-матеріальних запасів, позитивно впливає на фінансовий цикл[2].

Для тривалості фінансового циклу немає загальноприйнятих нормативів, її слід порівнювати із середніми галузевими показниками та аналізувати в динаміці для конкретного підприємства.

Скорочення фінансового циклу у поступовій динаміці сприймається як позитивна тенденція. Воно може статися з кількох причин: прискорення виробничого процесу: скорочення періоду зберігання запасів, зниження тривалості виготовлення продукції та періоду її зберігання на складі; зменшення періоду оборотності дебіторської заборгованості; збільшення періоду оборотності кредиторської заборгованості.

Водночас, треба мати на увазі наступне: оборотність запасів залежить від маркетингової політики підприємства. Для організацій з високою рентабельністю продажів властива нижча оборотність, ніж фірм із низькою рентабельністю.

Позитивний вплив на фінансовий цикл може бути за рахунок застосування новітніх технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, підвищення рівня продуктивності праці, технічної оснащеності,

повнішого використання виробничих потужностей, трудових і матеріальних ресурсів підприємства [18, с. 177].

Таким чином, вищевикладені пропозиції сприятимуть удосконаленню організації розрахунків, зниженню заборгованостей. Реалізація запропонованої процедури дозволить підвищити ефективність організації роботи бухгалтерської служби, поліпшити фінансове становище підприємства, дозволить уникнути вимушеного розширення штату, і, відповідно, додаткових витрат за облікову роботу підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЦИКЛОМ ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»

2.1. Аналіз стану та ефективності управління запасами підприємства

Для проведення даного дослідження було обрано підприємство ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ», м. Київ.

Основна діяльність: Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.

Додаткові види діяльності підприємства:

01.11. Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур.

10.41. Виробництво олії та тваринних жирів.

10.61. Виробництво продуктів мукомольно-круп'яної промисловості.

10.92. Виробництво готових кормів для домашніх тварин.

16.29. Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з кірки, соломки та рослинних матеріалів для плетіння.

46.21. Оптова торгівля зерном, необробленим табаком, насінням та кормами для тварин.

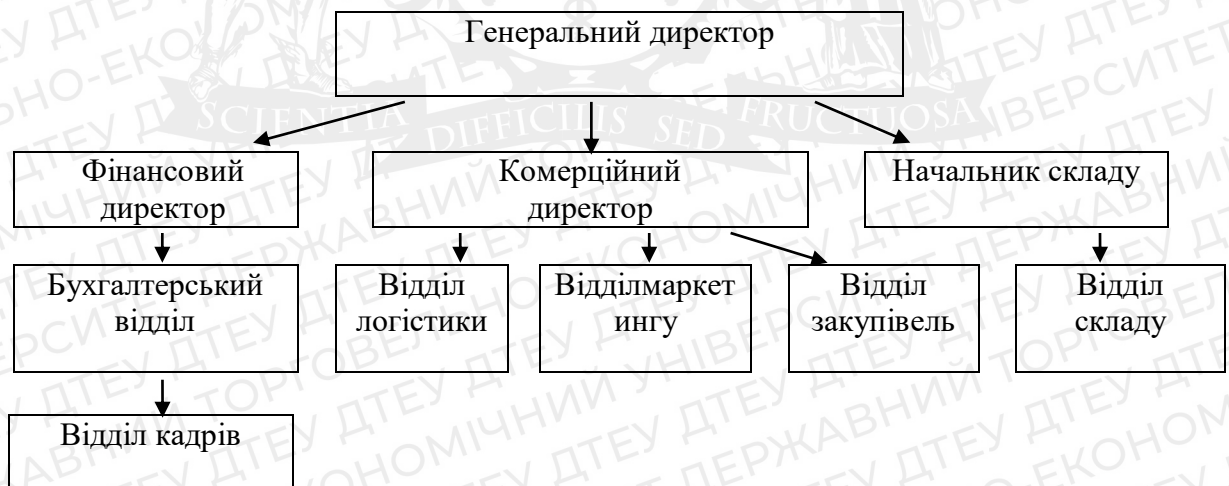
46.76. Оптова торгівля іншими проміжними продуктами.

Місія підприємства – сформувати міцні відносини з покупцями та зайняти лідируючу позицію на ринку сільськогосподарської продукції.

Виробнича структура являє собою сукупність служб підприємства, дії яких спрямовані на ефективне забезпечення господарської діяльності підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» – це відповідний розподіл підприємства на підрозділи з ціллю упорядкування взаємодії, встановлення підпорядкованості та повноважень. Організаційна структура підприємства дозволяє раціонально організувати управлінський процес, між учасниками якого розподіляються певні завдання, а також відповідальність за їх виконання.

На мал. 2.1 представлено структуру управління підприємством ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».



Джерело: складено за результатами управлінської діяльності підприємства [7]

Рис. 2.1. Організаційно-виробнича структура ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»

Зі схеми організаційної структури, представленої малюнку 2.1 бачимо, що ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» використовує лінійно-функціональну

структуру управління. При такій структурі кожен відділ отримує вказівки та розпорядження не лише від керівників відділу, а й від керівників функціональних служб. У цьому прикладі керівниками функціональних служб є: фінансовий директор, комерційний та начальник складу.

До переваг такої структури можна віднести: високу якість і високу ефективність управлінських рішень, що приймаються; компетентне охоплення всіх сфер діяльності організації; покращення координації діяльності у функціональних галузях.

Недоліками лінійно-функціональної структури управління є: відсутність тісного взаємозв'язку на горизонтальному рівні між підрозділами; складність прийняття узгоджених управлінських рішень; складність підбору керівників найвищих рівнів управління.

Важливим напрямком розвитку компанії, як з погляду формування стратегічних переваг, диверсифікації, так і з точки зору оптимізації системи ризиків є подальший розвиток системи послуг технічного забезпечення.

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу компанії ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»

Внутрішні ресурси	Зовнішні фактори
Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - значний досвід роботи компанії на сільськогосподарському ринку; - надання необхідного комплексу послуг; - диверсифікованість та обмежена вразливість до зовнішніх факторів; - позитивна динаміка зростання прибутковості та фінансового потенціалу; - досить висока кваліфікація персоналу; - значні можливості ресурсного забезпечення; - висока клієнтоорієнтованість. 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення обсягів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку; - розширення номенклатури продукції, послуг; - розвитку інноваційно орієнтованих напрямків діяльності; - акумуляції фінансових ресурсів з метою стимулювання збуту; - диверсифікації діяльності та зменшення на цій основі системи макроекономічних ризиків;
Слабкі сторони магазину	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - економічна ситуація країни; - орієнтація на систему операційних пріоритетів (висока якість, низькі витрати, гнучкість операційної системи), що 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення соціально-економічної нестабільності в країні внаслідок погіршення військової агресії РФ; - суттєве посилення рівня конкуренції на ринку у зв'язку з

<p>обмежує ефективність операційної діяльності;</p> <ul style="list-style-type: none"> - дисбаланс у рівнях рентабельності окремих груп продукції; - неповне використання власних виробничих можливостей. 	<p>приходом іноземних компаній та посиленням їхньої позицій;</p> <ul style="list-style-type: none"> - валютна нестабільність, девальвація національної грошової одиниці; - значна залежність перспектив розвитку компанії від тенденцій розвитку ринку загалом; - зменшення платоспроможності вітчизняних суб'єктів ринку; - регулювання з боку держави.
---	--

Джерело: Складено автором

Таким чином, вирішення зазначених питань дозволить не лише зміцнити позиції на ринку, але й розширити ринкову нішу і що самеважливе – сформувати значний потенціал розвитку компанії, який можна буде реалізувати у майбутньому.

Можливості підприємства ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» насамперед пов'язані зі збільшенням обсягів реалізації продукції, при цьому слід чітко визначити пріоритети та обґрунтувати механізми їх реалізації та вчасно вносити удосконалення до системи управління.

Основні техніко-економічні показники дають змогу охарактеризувати ефективність використання підприємством матеріальних запасів, виробничих потужностей та трудових ресурсів. У таблиці 2.2 наведено основні техніко-економічні показники ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» в абсолютних величинах за три звітні періоди.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ», тис. грн.

Показник	Значення показників				
	2020 р.		2021 р.		2022 р.
	абсолютна величина	абсолютна величина	темп зростання %	абсолютна величина	темп зростання, %
Статутний капітал	10	10	100	10	100
Валюта балансу	7925	47668	601	182911	384
Необоротні активи	-	305	-	3807	1248
Оборотні активи	7925	47363	598	179104	378
Запаси	3581	12697	355	21336	168
Грошові кошти	755	762	101	921	121

Короткострокові фінансові вкладення	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість	3589	33904	945	156847	463
Короткострокові зобов'язання	7548	45982	609	175531	382
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
Власні кошти	377	1686	448	7380	438
Позикові кошти	7548	45982	609	175531	382
Середньорічна величина власного капіталу	377	1686	1031	4533	440
Середньорічна вартість активів	7925	27797	351	115290	415
Середньорічна вартість оборотних активів	3963	27644	698	113234	410
Середньорічна вартість основних засобів	-	153	-	2056	1348
Середньооблікова численність працівників	12	21	175	33	157
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	17	19	112	22	116
Фондовіддача	-	553	-	160	29
Середньорічний виробіток на одного працівника (продуктивність праці)	2112	4014	190	9943	248
Прибуток від продаж на одну гривню основних засобів	-	26	-	9	34
Прибуток від продаж на одну гривню заробітної плати	0,37	0,35	95	2,1	601
Прибуток від продаж на одного працівника	75	190	255	549	289

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства[5]

Розглянувши основні економічні показники організації табл. 2.2, можна відзначити, що за аналізований період відбувається позитивна динаміка зростання короткострокових і довгострокових активів, власного капіталу та валюти балансу загалом, що свідчить про розширенні обсягів господарську діяльність організації.

Приріст довгострокових активів у 2022 р. на 1148% порівняно з 2021 р. пов'язаний із придбанням основних засобів, а саме складського обладнання. Незважаючи на високе зростання довгострокових активів, у структурі активу балансу у 2022 р. їхня частка становить лише 2%.

Збільшення короткострокових активів із 7925 тис. грн. 2020 р. до 47363 тис. грн. у 2021 р. в основному пов'язано з приростом дебіторської

заборгованості на 845% та з приростом запасів на 355%. У 2022 р. спостерігається збільшення короткострокових активів на 131741 тис. грн., темпи зростання становив 378 %. Основною причиною збільшення є приріст дебіторської заборгованості на 363% та приріст запасів на 68%.

Основну частку короткострокових активів становить дебіторська заборгованість. У 2022 р. її частка у короткострокових активах склала 88 %, що на 16% вище, ніж у 2021 р. Частка у валюті балансу наприкінці 2022 р. становила 86%, тобто. збільшилась на 15%. У 2021 р. дебіторська заборгованість збільшилась на 30 315 тис. грн. в порівнянні з 2020 р., а в 2022 р. абсолютний приріст склав 120343 тис. грн. Зростання дебіторської заборгованості за аналізований період може бути пов'язане зі зростанням продажів із відстрочкою платежу, збільшенням авансованих сум постачальникам та можливих проблем з оплатами покупців. Зниження темпу зростання дебіторської заборгованості у 2022 р. порівняно з темпом зростання у 2021 р. на 482 %. може бути пов'язано зі зменшенням обсягів виручки за цей період та більш ефективної роботи із заборгованістю покупців.

У 2022 р. темп зростання власних коштів (438%) вищий за темп зростання позикових коштів (382%) на 56 %, що свідчить про зниження залежності організації від кредиторів та позичальників. Однак протягом 2020-2022 р. кошти займають найменшу частку у структурі пасивів. У період з 2020-2022рр. їхня частка у структурі пасивів коливається від 3,54% до 4,76 %. Приріст власних коштів відбувався за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку.

Найбільшу частку структурі пасивів займають короткострокові зобов'язання. У 2022 р. короткострокові зобов'язання збільшилися з 45 982 тис. грн. до 175531 тис. грн., їх зростання становило 382%. Ці зростання пов'язані з приростом короткострокових позикових коштів у 557% і з приростом кредиторської заборгованості на 217%.

Середньооблікова чисельність значно зростала за аналізований період, що характеризується як позитивна тенденція у розвитку господарської діяльності підприємства.

Фондовіддача знижується на фоні зростання вартості основних засобів. З цієї ж причини відбулося зниження прибутку від продажу на гривню основних засобів у період з 2020-2022 рр.

Середньорічний виробіток на одного працівника є найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці. У 2021 р. темпи зростання цього показника становили 190%, а в 2022 р. – 248%. Причиною цього зростання збільшення виручки, причому темпи зростання виручки вище темпу зростання середньооблікової чисельності співробітників.

Фінансовий результат ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» є основним показником діяльності та виражається у формі прибутку, який здійснює приріст вартості власного капіталу організації за звітний період. Дані про фінансові результати діяльності організації представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ», тис. грн.

Показники	Значення показників				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		
	абсолютна величина	абсолютна величина	темпи зростання, %	абсолютна величина	темпи зростання, %
Виручка	16894	91029	539	382718	420
Собівартість продаж	11002	59002	536	254149	431
Валовий прибуток	5892	32027	544	128569	410
Комерційні витрати	4998	28041	54	11046	39
Управлінські витрати	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) від продажів	894	3986	446	18108	445
Сальдо інших доходів та витрат	424	2329	549	10900	468
Прибуток (збиток) до оподаткування	470	1657	353	7208	435
Постійні податкові зобов'язання (активи)	103	348	337	1514	435

Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	367	1309	357	5694	435
--	-----	------	-----	------	-----

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства[5]

За період з 2020 р. по 2022 р. виручка ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» зростала суттєвими темпами. У 2021 р. темп зростання становив 539%, а у 2022 р. – 420%. Це зростання обумовлено активним приростом укладених контрактів на постачання продукції з найбільшими торговими мережами.

Незважаючи на зниження темпу зростання виручки у 2022 р. на 119 % в порівнянні з 2021 р., приріст виручки в абсолютному вираженні склав 291 689 тис. грн.

У 2021р. темп зростання виручки вищий за темп зростання собівартості, що позитивно вплинуло на динаміку прибутку від продажів і чистого прибутку. У 2022 р. ситуація змінилася, і темп зростання собівартості виявився вищим за темп зростання виручки на 11 %, що характеризується негативно.

У 2022 р. темп зростання комерційних витрат нижче темпу зростання виручки. Це з оптимізацією комерційних витрат шляхом збільшення обсягу продажу у віддалених регіонах, що скоротило витрати на логістику. Темп зростання чистого прибутку в 2022 р. становить 435%, що вище за темп зростання виручки на 15 %. Дане співвідношення характеризується позитивно та пов'язане зі скороченням комерційних витрат та сальдо інших доходів та витрат.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» проведено за показниками ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Аналіз динаміки зазначених показників дозволяє як отримати значення параметрів, дають об'єктивну оцінку фінансового становища організації, а й спрогнозувати її розвиток.

В таблиці 2.4 представлені показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансового стану ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» за 2020-2022 рр.

Показники	2020р.	2021 р.	2022 р..	Розрахунок
Показники ліквідності				
Абсолютна ліквідність	0,10	0,02	0,01	921/175531
Поточна ліквідність (коефіцієнт покриття)	1,05	1,03	1,02	179104/175531
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії	0,048	0,035	0,040	7380/182911
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,048	0,029	0,020	3573/179104
Співвідношення позикових та власних коштів (фінансовий леверидж)	0,050	0,037	0,042	7380/175531
Показники ділової активності				
Період обороту оборотних активів, днів	86	111	110	113233*365/ 382718
Період обороту власного капіталу, днів	8	4	4	4533*365/ 382718
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	78	75	91	95376*365/ 382718
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	163	90	74	77720*365/ 382718
Період обороту запасів, днів	77	85	64	17017*365/ 382718
Показники рентабельності				
Рентабельність продаж з прибутку від продажів, %	5	4	5	18108*100/ 382718
Рентабельність витрат за звичайними видами діяльності з прибутку від продажів, %	6	5	5	18108*100/ (254149+110461)
Рентабельність активів з прибутку від продажів, %	11	14	16	18108*100/

				115289
Рентабельность активов по прибыли доналогообложения, %	7	7	7	$7208*100/115289$
Рентабельність власного капіталу з прибутку від продажів, %	237	387	399	$18108*100 / 4533$
Рентабельність власного капіталу чистого прибутку, %	97	127	126	$5694*100/4533$

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства[5]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, отриманий у 2022 р., вказує на те, що на кінець року організація здатна погасити за рахунок власних коштів лише 1% загальної частки короткострокових зобов'язань. Зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності пов'язані з тим, що темпи зростання найбільш ліквідних активів – коштів, значно нижчий від темпу зростання короткострокових зобов'язань організації.

Незважаючи на низький коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт покриття знаходиться в межах середнього значення в галузі, у 2022 р. його значення 1,02. Він відбиває здатність організації погасити свою короткострокову заборгованість з допомогою оборотних активів.

Усі показники фінансової стійкості за аналізований період набувають критично низьких значень. Організація не являється фінансово стійкою, що пов'язано з неправильним співвідношенням власних і позикових коштів підприємства. Частка власних коштів у 2022 р. у валюті балансу становить лише 4% від сукупного обсягу капіталу організації.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує достатність в організації власних оборотних коштів, необхідні її фінансової стійкості. Цей показник знаходиться нижче нормативного значення. У 2022 р. показник склав 0,02, що у 2,4 рази нижче, ніж у 2021 р.

Показники ділової активності дозволяють оцінити ефективність використання коштів організації. Підвищення періоду обороту оборотних активів організації зумовлено вищим темпом зростання оборотних активів, ніж темпи зростання виручки, і сприяє підвищенню потреби у фінансуванні.

Короткий період обороту власного капіталу, пов'язаний з тим, що виручка від основного виду діяльності в основному отримана завдяки використанню залученого та позикового капіталу.

Активне зниження періоду обороту кредиторської заборгованості свідчить про те, що організація стала менш активно фінансувати свою діяльність за допомогою залученого капіталу. У 2022 р. цей показник знизився з 90 до 74 днів. Загалом, це пов'язано ні з підвищенням платіжної дисципліни у створенні, і з посиленням комерційних умов із боку постачальників. Поступово організація переходить від закупівель у постачальників до закупівель від виробника. З господарствами укладається договір контрактації. Довгостроковість угоди передбачає авансування майбутніх поставок, що одна із основних чинників зниження періоду обороту кредиторську заборгованість.

Рентабельність продажів у період з 2020-2022 рр. залишається приблизно на одному рівні, її значення коливається між 4-5%, що нижче за нормативне значення по галузі.

Зниження рентабельності витрат за звичайними видами діяльності з прибутку від продажів у 2021 р. на 1% пов'язане з вищим темпом зростання собівартості та комерційних витрат, ніж темп зростання виручки. У 2022 р. цей показник не змінився і склав 5%.

Високе значення рентабельності власного капіталу пов'язане з високою часткою позикового капіталу та малою часткою власного, що сильно знижує фінансову стійкість підприємства.

На основі проведеного аналізу слід розцінювати фінансовий стан ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» як нестійкий. Для цього стану характерні регулярні касові розриви, як наслідок регулярні неплатежі своїм кредиторам. Розмір дебіторської заборгованості та запасів не покривається навіть кредиторською заборгованістю. Для нормалізації фінансового стану організації необхідно сформулювати раціональне співвідношення власного та

позикового капіталу, в основному за рахунок збільшення прибутку. Оптимізація обсягу оборотних активів дозволить організації спрямувати вивільнені кошти погашення позик, розширити господарську діяльність, яка здатна нарощувати прибуток, і відповідно, збільшувати власний капітал.

2.2. Аналіз стану та ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства

Управління фінансовим циклом підприємства необхідно розпочати з аналізу дебіторської заборгованості. Зокрема, з обсягу, динаміки складу та структури заборгованості за аналізований період. Аналітичні розрахунки наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-		Темп зростання (зниження) 2022 р. до 2021 р. %
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3589	33904	156847	+30315	+122943	+462,62
вт.ч.						
Показники та замовники	3185	30847	138112	+27662	+107265	+447,73
Постачальники та підрядники	284	2557	16733	+2273	+14176	+654,40
Розрахунки з бюджетами та позабюджетними фондами	14	71	112	+57	+41	+157,75
Інші дебітори	106	429	1890	+323	+1461	+440,56

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства [5]

Аналізуючи показники таблиці 2.5, можна зробити висновок, що за даний період дебіторська заборгованість має тенденцію до збільшення по кожній групі заборгованості. У 2022 р. найбільший темп зростання показала заборгованість постачальників з авансів. Це може говорити про те, що постачальники ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» посилили комерційні

умови, і організація змушена відволікати кошти з обороту шляхом авансування майбутніх поставок.

За весь аналізований період структура дебіторської заборгованості мало змінювалася, найбільшу частку становила заборгованість покупців і замовників, її значення коливається від 88,06% до 90,98%. У 2022 р. спостерігається збільшення частки заборгованості з авансів на 3,13% порівняно з 2021 р. Питома вага решти всіх складових незначна. Таким чином, слід звернути особливу увагу на заборгованість покупців та замовників.

Для того щоб розширити аналіз, слід показати рух заборгованості за роками. Динаміку дебіторську заборгованість доцільно зіставити з динамікою кредиторську заборгованість, так як кредиторська заборгованість є джерелом фінансування дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.6

Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3589	33904	156847
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	7548	37257	118183
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,48	0,91	1,33

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства[5]

Теорія економічного аналізу вважає ідеальним співвідношенням, коли короткострокова дебіторська заборгованість повністю покриває кредиторську заборгованість. Такого стану необхідно прагнути. Стратегічно можна встановити індикатор – співвідношення дебіторської заборгованості до кредиторської як цільової. Його значення має бути більшим або дорівнює 1.

З даних, наведених у таблиці 2.6, бачимо, що за аналізований період коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості збільшується. У 2022 р. сума дебіторської заборгованості почала

перевищувати суму кредиторської заборгованості. Дане перевищення свідчить про швидшу оборотність кредиторської заборгованості проти оборотності дебіторської заборгованості. Коефіцієнт співвідношення у 2022 р. становив 1,33, що майже відповідає нормативному значенню.

Протягом усього періоду, що аналізується, частка дебіторської заборгованості в активі балансу збільшується. У 2020 р. вона займала 45,3%, а у 2022 р. почала становити 85,8%. Це збільшення є причиною зниження ліквідності та фінансової стійкості організації, водночас збільшується ризик фінансових втрат. Зростання дебіторської заборгованості оцінюється позитивно, тільки якщо вона пов'язана із збільшенням продажів за збереженням обачної кредитної політики.

Частка кредиторської заборгованості у пасиві балансу за цей період знижується. В основному це пов'язано із залученням позик, які у 2022 р. становлять 31,4% пасиву балансу. Можна припустити, що у 2022 р. на фоні зростання дебіторської заборгованості, підприємству потрібно було залучати позикові кошти як фінансування оборотного капіталу.

Ефективність управління фінансового циклу залежить від ефективного управління дебіторською заборгованістю, яка має на меті оптимізацію обсягу та забезпечення контролю заборгованості покупців. Ефективність функціонування організації характеризує оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості. Вона впливає на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» проведено таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»», тис. грн.

Показник	Значення показника			Відхилення, +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Виручка від продаж, тис. грн.	16894	91029	382718	+74135	+291689

Середньорічна дебіторська заборгованість, тис. грн.	3589	18747	95376	+15158	+76629
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,71	4,86	4,01	+0,15	-0,84
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	78	75	91	-3	+16

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства[5]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості належить до групи показників ділової активності. Найпоширеніший практично варіант – період погашення дебіторську заборгованість днями. Цей показник доцільно зіставляти із середнім періодом відстрочки платежу покупців.

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 2.7, спостерігаємо, що протягом усього періоду розмір дебіторської заборгованості збільшується, що при збільшенні продажів. У 2022 р. темп зростання дебіторської заборгованості (509%) вищий за темп зростання виручки (420%) на 89 %, що свідчить про неефективну роботу з відшкодуванням дебіторської заборгованості.

Період обороту дебіторської заборгованості у 2021 р. зменшився на 3 дні порівняно з 2020 р., однак у 2022 р. цей показник збільшився на 16 днів, що характеризується негативно. Відповідно до ділової практики ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» надає своїм покупцям відстрочку платежу 10 календарних днів. Період обороту 91 день свідчить у тому, що у середньому, покупці порушують терміни оплати на 61 день. Організація потребує коригування кредитної політики та оптимізації бізнес-процесів взаємодії з покупцями.

Розглянемо вплив чинників зміну оборотності дебіторську заборгованість (див.табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Дані визначення впливу чинників на оборотність дебіторської заборгованості

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення,+/-
Виручка, тис. грн.	91029	382718	+291689

Середня дебіторська заборгованість, тис. грн.	18747	95376	+76629
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	75	91	+16

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства[5]

Факторна модель матиме вигляд:

$$ПО_{\partial з} = \frac{ДЗ * 365}{В}, \quad (2.1)$$

де ПО_{∂з} – період обороту дебіторської заборгованості, дні;

ДЗ – середня дебіторська заборгованість, тис. грн.,

У – виручка від реалізації, тис. грн.

Розрахуємо вплив виручки на період погашення дебіторської заборгованості:

$$ПО_{\partial з}(В) = (18747 * 365 / 382718) - (18747 * 365 / 91029) = - 57 \text{ днів}$$

Розрахуємо вплив середньої дебіторської заборгованості на період погашення:

$$ПО_{\partial з}(ДЗ) = (95376 * 365 / 382718) - (18747 * 365 / 382718) = 73 \text{ днів}$$

Розрахуємо сукупний вплив факторів:

$$ПО_{\partial з}(ДЗ) = 73 - 57 = 16 \text{ днів}$$

Аналізуючи отримані дані, можна дійти висновку, що збільшення середньої дебіторської заборгованості у 2022 р. на 76629 тис. грн. сприяє збільшенню періоду оборотності на 73 дні. А за рахунок збільшення виручки на 291 689 тис. грн. період оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 57 днів.

В результаті збільшення періоду оборотності дебіторської заборгованості додатково було відвернуто оборотних засобів у сумі 16627 тис. грн. $(382718 / 4,86 - 95376 = -16627 \text{ тис. грн.})$

Динаміку оборотності дебіторської заборгованості доцільно зіставляти з оборотністю фондуючих пасивів, зокрема, з періодом обороту кредиторської заборгованості. Дані аналізу оборотності кредиторської заборгованості представлені табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз оборотності кредиторської заборгованості

Показник	Значення показника			Відхилення,+/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Виручка від продажів, тис. грн.	16894	91029	382718	+74135	+291689
Середньорічна кредиторська заборгованість, тис. грн.	7548	22403	77720	+14855	+55318
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,24	4,06	4,92	+1,83	+0,86
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	163	90	74	-73	-16

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства[5]

Середній термін повернення комерційного кредиту скоротився у 2022р. порівняно з 2020 р. на 89 днів. Скорочення цього показника позитивно позначається на репутації компанії, проте, можна припустити, постачальники посилили комерційні умови, або покупці стали менше авансувати майбутні постачання товарів.

У 2020 р. період обороту кредиторської заборгованості перевищував період обороту дебіторської заборгованості на 85 днів. У 2022 р. ситуація кардинально змінилася, кредиторська заборгованість стала обертатися на 17 днів швидше за дебіторську. Це свідчить про те, що темпи зростання дебіторської заборгованості вище темпу зростання кредиторської заборгованості, тобто відбувається відволікання оборотних коштів у розрахунки з дебіторами. У результаті організація рано чи пізно відчуватиме дефіцит фінансових ресурсів, що спричинить необхідність залучення позикових коштів, а це вже платне джерело.

У 2021 р. темп зростання виручки на 17% вищий за темп зростання дебіторської заборгованості, що характеризується позитивно. Проте темп зростання кредиторської заборгованості майже вдвічі нижчий від темпу зростання дебіторської заборгованості, що говорить про те, що організація більш активно фінансує діяльність своїх покупців, ніж отримує комерційні кредити від постачальників. У 2022 р. темпи зростання дебіторської заборгованості стали перевищувати не тільки темпи зростання кредиторської заборгованості (на 162%), а й темпи зростання виручки (на 89%).

2.3. Оцінка управління фінансовим циклом підприємства

Використовуючи показники оборотності, можна розрахувати операційний та фінансовий цикл (див. табл.2.10).

Операційний цикл є періодом часу, протягом якого фінансові ресурси мобілізовані в запасах і дебіторській заборгованості.

Фінансовий цикл – це розрив між терміном платежу за своїми зобов'язаннями перед постачальниками та отриманням грошей від покупців.

Таблиця 2.10

Розрахунок операційного та фінансового циклів за 2022 р.

Показник	За звітний 2022 р.
Період погашення дебіторської заборгованості, дні	91
Період обороту запасів, дні	64
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	77
Операційний цикл, дні	155
Фінансовий цикл, дні	78

Джерело: побудовано за результатами бухгалтерського обліку підприємства[5]

Тривалість операційного циклу у 2022 р. становила 155 днів, при цьому протягом 77 днів діяльність здійснюється за рахунок залученого капіталу

(капітал постачальників), а протягом 78 днів за рахунок власного капіталу та короткострокових кредитів (фінансовий цикл).

Аналітичні процедури, що мають відношення до управління фінансовим циклом, входять до системи внутрішньо-фірмового фінансового аналізу та управлінського контролю ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».

Система управління фінансовим циклом створюється шляхом регламентації всіх процесів, пов'язаних із формуванням дебіторської заборгованості і стягненням боргів.

Ефективна система управління дебіторською заборгованістю вирішує наступні завдання: формалізує ефективну торговельну та закупівельну політику, що дозволяє збільшити прибутковість бізнесу при збереженні прийнятних ризиків; підтримує збалансованість заборгованості та фондуючих пасивів; формує та своєчасно актуалізує прогнози надходження коштів.

Розглянемо детальніше етапи управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».

Перші два етапи є основними та визначають загальні принципи роботи з контрагентами. Тактичні принципи формування заборгованості мають сприяти досягненню прямих цілей підприємства на конкретний період.

На першому етапі розробляється кредитна політика підприємства, складаються регламенти щодо надання відстрочки платежу, авансування закупівель та роботи з дебіторською заборгованістю.

Другий етап передбачає операційне планування показників – встановлення лімітів та умов роботи для конкретних партнерів.

Кредитна політика підприємства – зведення правил, які регламентують надання комерційного кредиту та порядок стягнення заборгованості клієнтів. Основні цілі кредитної політики – підвищення ефективності інвестування коштів у дебіторську заборгованість, збільшення обсягів продажу.

Пріоритетною метою є максимізація додаткового прибутку з допомогою розширення обсягів реалізації продукції кредит. Основним каналом збуту є пряме співробітництво з мережевим роздрібом, що є найбільш ефективним при реалізації сільськогосподарської продукції, що швидко псується. Реалізація цієї кредитної політики дозволяє завойовувати великі частки ринку збуту і як наслідок, максимізувати прибуток. Негативні наслідки – надмірне відволікання фінансових коштів, зниження платоспроможності підприємства, зростання витрат на стягнення боргів, а зрештою зниження рентабельності оборотних засобів і капіталу.

На підприємстві проводять сегментування комерційних партнерів, це пов'язано з тим, що не всі з них однаково економічно цікаві та значущі для організації. Щоб диференціювати умови надання відстрочки платежу організації здійснюють оцінку покупців.

Основними показниками оцінки покупців є: розмір бізнесу контрагента; платіжна репутація контрагента; запланований обсяг продажів; маржинальний дохід запланованих продажів.

Торгові мережі є пріоритетними партнерами організації. Їм надається відстрочка платежу, що є базовою умовою співпраці. Більшість торгових мереж у контрактах на постачання продукції не передбачають наявність граничного ліміту заборгованості перед постачальником та можливість зупинення відвантажень за наявності простроченої заборгованості.

При роботі з оптовими покупцями і дрібними торговими мережами, претендуючими на відстрочку платежу, у створенні встановлюються максимальні ліміти відстрочки. Так як максимальний період відстрочки платежу становить 14 календарних днів, його розмір не коригується та використовується за умовчанням. Заявку про надання відстрочки платежу поточному чи потенційному клієнту ініціює комерційний директор.

Зауважимо, що процеси відшкодування дебіторської заборгованості ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» визначено у регламенті

роботи з дебіторської заборгованістю. Основна мета регламенту – персоналізація відповідальності кожного учасника процесу. Учасниками процесу є – генеральний директор, комерційний директор, менеджер відділу продажу та юрист. Для контролю використовують зведений звіт про дебіторську заборгованість за термінами виникнення, причому датою виникнення є дата приймання товару покупцем, а дата отримання коректних відвантажувальних документів.

До основних заходів з оперативного управління відносять: внесення інформації про нові відвантаження; аналіз стану дебіторської заборгованості (крім безнадійної); актуалізація графіків надходження; актуалізація графіків оплат; аналіз стану простроченої та безнадійної заборгованості; підписання актів звірок взаєморозрахунків та актів премій; актуалізація умов роботи.

Заходи ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» щодо оперативного управління розподілені між різними підрозділами. Фахівці відділу документообігу реєструють в обліковій системі відвантаження продукції та виставляють покупцям первинні документи; менеджери відділу продажів взаємодіють з дебіторами та актуалізують інформацію про заплановані оплати; фінансовий та комерційний директор аналізують реєстр старіння дебіторської заборгованості для контролю та прийняття управлінських рішень.

При аналізі системи управління дебіторською заборгованістю у ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» було виявлено наступні недоліки:

- при аналізі надійності потенційного дебітора не проводиться оцінка його фінансового стану, що підвищує ризик взаємодії з неблагонадійним контрагентом і призводить до зростання простроченої дебіторської заборгованості;
- однією з основних причин необґрунтованого збільшення періоду обігу дебіторської заборгованості є тривалий цикл заміни первинної

документації. Неавтоматизований процес заміни первинних документів у середньому збільшує термін оплати за постачання на 10 календарних днів;

– в організації не закріплено чітко побудовану систему заходів щодо оперативного управління дебіторської заборгованості з моменту поставки продукції до надходження оплати від покупця;

– відсутня система мотивації учасників процесу роботи з дебіторською заборгованістю, що призводить до формального виконання обов'язків без націленості на результат.



РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЦИКЛОМ ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»

Відповідно до проведеного аналізу та виявленої необхідності вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю необхідна реалізація наступних заходів:

– впровадження системи електронного обміну даними (EDI-система) із торговими мережами на підприємстві;

– удосконалення методики оцінки надійності дебітора;

– створення формальної робочої групи з оперативного управління дебіторською заборгованістю у створенні;

– створення системи мотивації для співробітників, які приймають участь в управлінні дебіторською заборгованістю.

Розглянемо кожен запропонований захід докладніше.

Неавтоматизований процес заміни первинних документів у середньому збільшує термін оплати постачання на 10 календарних днів, так як у межах комерційних умов саме з дати надання коректних документів наставав період відстрочення платежу.

Доцільно впровадження системи електронного обміну даними з торговельними мережами, на частку яких на кінець 2022 р. припадає близько 80 % дебіторської заборгованості.

EDI-система – модель взаємодії, яка прийшла зміну традиційному документообігу. Ця технологія виключає помилки, спричинені людським фактором та ручним введенням інформації, завдяки формуванню електронних повідомлень про замовлення, відвантаження та приймання товарів. Система EDI може здійснювати електронний документообіг. Такі документи мають юридичну значимість і не потребують дублювання на папері. А EDI-повідомлення гарантують оперативну взаємодію з контрагентами, скорочення помилок та витрат. Крім того, ця технологія дозволяє вносити необхідні виправлення до EDI-документів у режимі «online» і передавати їх миттєво.

Близько 10 дебіторів ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» активно використовують цю технологію при обміні даними зі своїми постачальниками.

Перевагами електронного документообігу є: оперативний, прозорий та контрольований документообіг; зниження витрат на друк, доставку та зберігання документів; економія часу та сил співробітників; скорочення часу отримання оплати постачання.

Для переходу на систему електронного обміну ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» необхідно:

- підписати договір з оператором, який надаватиме дану послугу;
- підключити програмне забезпечення з інтеграцією з обліковою системою «1с Підприємство»;

– укласти додаткову угоду з дебітором щодо переходу на електронний обмін даними.

Слід зазначити, що організація має сертифікат електронного підпису, який буде потрібно для успішного функціонування даної системи.

Як найбільш оптимальний продукт обраний онлайн-сервіс – «iFinEDI».

«iFinEDI» – це 100% сертифікований EDI провайдер, що надає послуги юридично значущого електронного документообігу.

За допомогою «iFinEDI» можна повністю у двосторонньому порядку оформляти всі формалізовані бізнес-процеси між контрагентами, обмінюватися первинною документацією з Електронно-цифровим підписом будь-якого АЦСК і таким чином суттєво економити на документообігу.

Розглянемо даний цифровий продукт більш детально.

Можливості «iFinEDI»:

1) EDI між торговими мережами та постачальниками. Передача замовлення через «iFinEDI» та вивантаження до облікової системи постачальника. Формування первинної електронної документації на основі EDI-повідомлень.

2) Інтеграція з будь-якими обліковими системами. Клієнтам «iFinEDI» доступна зручна та функціональна веб-версія, яка працює з будь-якими обліковими системами (SAP, MS Dynamics, Oracle) через API. Для користувачів 1С розроблено спеціальне коробкове рішення, яке дозволить отримувати замовлення та оформляти поставки безпосередньо всередині облікового запису.

3) Електронні договори та прайс-листи. Крім комерційних документів, таких як рахунки-фактури, замовлення та накладні, в «iFinEDI» додатково можна передавати будь-які неформалізовані документи, що підписуються кваліфікованим електронним підписом.

Після погодження роздрібною мережею асортименту та цін, інформація про товари може бути автоматично завантажена як до облікової системи мережі, так і до облікової системи постачальника.

Замовлення формується в обліковій системі торгової мережі, надсилається EDI-повідомленням та автоматично вивантажується в облікову систему постачальника. У повідомленні передається номер замовлення, дата та час бажаного постачання, ідентифікатори учасників (одержувача, відправника, місця доставки, замовника, перевізника, вантажоодержувача) та фактурна частина.

У відповідь на замовлення постачальник може надіслати EDI-повідомлення про підтвердження замовлення, у якому уточнити фактурну частину та час постачання. Якщо торговельна мережа згодна із внесеними змінами, вона підтверджує замовлення.

Аналог супровідних документів передається в момент відвантаження та містить актуальну інформацію про фактичне відвантаження товару зі складу постачальника. В результаті мережа ще до приходу машини отримує точну інформацію про зміст поставки та приблизний час прибуття, яка автоматично завантажується в облікову систему мережі та може бути використана для прискорення приймання.

Повідомлення про приймання містить інформацію про фактично прийнятий товар (із зазначенням причини неприйняття) та дозволяє постачальнику відразу ж після приймання сформувати коректний рахунок-фактуру (при необхідності відкоригувати електронні супровідні документи).

На підставі цього повідомлення автоматично формуються електронні первинні документи (рахунок-фактура), які повністю замінюють паперові документи та не потребують роздрукування, транспортування та архівного складування. Подати до податкового органу такі документи можна в електронному вигляді.

Крім економії на поштових та канцелярських витратах після впровадження запропонованої системи, відбудеться оптимізація робочого часу спеціалістів відділу продажу та відділу документообігу.

Фахівцю відділу продажу для формування замовлення в середньому потрібно 20 хвилин (набір, відправка електронною поштою, підтвердження отримання), використовуючи електронний аналог, фахівець може сформувати його за п'ять хвилин, заощаджуючи 15 хвилин робочого часу з кожного замовлення.

Використовуючи EDI-систему, ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» відправлятиме постачальнику інформацію про фактично прийнятий товар, виходячи з якого постачальник може виставити рахунок-фактуру відповідно до фактично прийнятим роздрібною мережею товаром до повернення машини з первинними документами.

Фахівцю відділу документообігу не потрібно виправляти та надсилати первинні документи на паперовому носії за численними адресами магазинів торгових мереж. Якщо раніше на підготовку та відправку 50 коректних первинних документів фахівець документообігу змушений був витратити до 8 годин, то використовуючи EDI-систему, таку ж кількість документів можна обробити та відправити за 2 години, що в результаті на 75% зменшує час на цю операцію, позбавляючи персонал необхідності обробляти паперові гори документів.

В процесі аналізу системи управління дебіторською заборгованістю було виявлено наступний недолік: в організації не закріплено чітко побудовану систему оперативного управління дебіторською заборгованістю. Дії з оперативної роботи розподілені між підрозділами, кожна служба відповідає лише за свою ділянку в процесі управління дебіторською заборгованістю, що призводило до виникнення конфлікту інтересів. Низька координація дій цих підрозділів сприяє неефективному управлінню і, як наслідок, уповільненню оборотності дебіторської заборгованості.

Таким чином, буде доцільним створення постійної робочої групи для роботи з дебіторською заборгованістю.

Постійна робоча група – це група всередині організації, має конкретну мету, завдання, що постійно виникають.

Основна мета робочої групи з оперативного управління дебіторською заборгованістю – забезпечити виконання контрагентами умов договорів та не допустити проблем з ліквідністю.

У процесі оперативної роботи повинні паралельно вирішуватись три завдання: недопущення необґрунтованої появи простроченої заборгованості; недопущення старіння не погашеної вчасно заборгованості; контроль ефективності політики продажів.

Керівником робочої групи слід призначити комерційного директора організації. Розподіл відповідальності за заходи щодо оперативного управління у ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» показано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Розподіл відповідальності за заходи щодо оперативного управління
ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»**

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа
Ініціація заявки на надання відстрочки платежу новому покупцю	3 робочі дні	Комерційний директор
Оцінка ризикованості потенційного покупця	3 робочі дні	Фінансовий директор
Прийняття рішення про надання відстрочки платежу	3 робочі дні	Генеральний директор, фінансовий директор
Внесення інформації про нового дебітора до облікової системи	1 робочий день	Керівник відділу документообігу
Внесення інформації про нові відвантаження	1 робочий день	Бухгалтер по роботі з дебіторською заборгованістю

Внесення до облікової системи інформації про оплати від покупців	Щодня	Бухгалтер по роботі з дебіторською заборгованістю
Підготовка та надання аналітичної інформації про стан дебіторської заборгованості	Щодня	Бухгалтер по роботі з дебіторською заборгованістю
Підписання актів звірок взаєморозрахунків, актів премій, актів взаємозаліків	Щомісяця	Бухгалтер по роботі з дебіторською заборгованістю
Взаємодія з дебіторами щодо оплати простроченої заборгованості в рамках затвердженого регламенту	Щодня	Менеджер відділу продаж
Надання звіту про вжиті дії для відшкодування простроченої дебіторської заборгованості	Щотижня	Менеджер відділу продаж
Аналіз стану дебіторської заборгованості	Щодня	Менеджер відділу продажу, комерційний директор
Аналіз стану простроченої заборгованості	Щодня	Менеджер відділу продаж, комерційний директор
Оцінка ризикованості дебіторів	Щоквартально	Фінансовий директор
Ініціювання дій щодо відшкодування простроченої заборгованості	Щотижня	Комерційний директор, фінансовий директор
Актуалізація графіка надходження	Щотижня	Комерційний директор, фінансовий директор
Моніторинг фінансового стану дебіторів	Щорічно	Фінансовий директор

Джерело: Складено автором

Співробітники, які входять до робочої групи:

- комерційний директор;
- фінансовий директор;
- менеджери відділу продажу;
- спеціаліст відділу документообігу;
- бухгалтер по роботі з дебіторською заборгованістю.

Система оперативного управління дебіторську заборгованість неспроможна створюватися окремо. Вона вимагає системного підходу, взаємозалежних заходів та процедур, інтегрованих у інші процеси підприємства. До складу робочої групи з оперативної роботи повинні входити співробітники, задіяні у роботі з дебіторською заборгованістю від моменту відвантаження товару до надходження оплат від покупця.

Процеси обліку та оперативного контролю стану дебіторської заборгованості мають бути побудовані таким чином, щоб кожен учасник розумів сферу своєї відповідальності та терміни виконання, при цьому не повинно бути зон безвідповідальності або дубльованих функцій.

Запропонована схема розподілу відповідальності спрямована на надання та аналіз даних, виявлення необґрунтованих відхилень та оперативне реагування.

В рамках оперативного реагування можуть бути застосовані такі дії:

- стимулювання своєчасної оплати (постачання) контрагентом з рейтингом, що погіршується, введенням додаткових заохочень для нього;
- реструктуризація або пролонгація боргу партнерам з об'єктивних причин;
- блокування відвантаження;
- зниження розмірів кредитної лінії або відмова у наданні відстрочки;
- рефінансування заборгованості (бартер, залік, оформлення векселя тощо);
- застосування штрафних санкцій; передача справи у судове провадження;
- поступка заборгованості спеціалізованим організаціям.

Як зазначалося раніше, під час розгляду заявки про надання відстрочки платежу та встановлення кредитного ліміту невеликим роздрібним мережам та оптовим покупцям в організації проводилася оцінка їхньої надійності.

Для оцінки надійності використовується метод експертної оцінки. Організація черпає відомості про контрагента з доступних та надійних, на її думку, джерел інформації. У ході аналізу потенційного дебітора фінансовий директор оцінює, як контрагент управляє оборотними активами, розраховує коефіцієнти ліквідності та вартість чистих активів.

Для зниження ризику взаємодії з неблагонадійними дебіторами доцільно вдосконалити систему оцінки ризикованості потенційного покупця та проводити процедуру оцінки надійності дебіторів організації щороку.

Як нововведення у системі оцінки пропонується запровадити оцінку ступеня ризику банкрутства. В економічній літературі пропонується кілька різних методик та математичних моделей діагностики банкрутства комерційних організацій. В якості запропонованої методики обрано методику діагностики банкрутства підприємств, запропоновану економістом Г.В. Савицькою.

Сутність цієї методики – класифікація підприємств за рівнем ризику, виходячи з фактичного рівня показників фінансової стійкості та рейтингу цих показників у балах.

Для проведення аналізу за даною методикою необхідно розрахувати та визначити рейтингову оцінку наступних показників:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами;
- коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами.

Виходячи з цієї методики, підприємство можна віднести до одного із класів:

I клас – підприємства з гарним запасом фінансової стійкості, що дозволяє бути впевненим у поверненні позикових коштів;

II клас – підприємства, які демонструють певний рівень ризику за заборгованістю, але ще розглядаються як ризиковані;

III клас – проблемні підприємства;

IV клас – підприємства з високим ризиком банкрутства навіть після вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення. Кредитори ризикують втратити свої кошти та відсотки;

V клас – підприємства високого ризику, майже неспроможні.

Таким чином, доцільно приймати рішення щодо надання відстрочки платежу підприємствам, що належать до перших трьох класів. При виявленні високого ризику банкрутства дебіторів, із якими організація вже співпрацює, доцільно переглянути комерційні умови та відмовитися від надання відстрочки платежу, або скоротити розмір кредитного ліміту.

Чіткий налагоджений механізм дій, визначеність прав та обов'язків співробітників, налагоджені канали поширення інформації – все це необхідна основа ефективного управління дебіторською заборгованістю. Однак значного впливу на ефективність роботи надає трудова поведінка її працівників. В основі трудової поведінки лежать мотиви: внутрішні прагнення, цінності, що визначають спрямованість активності людини.

Матеріальна зацікавленість – одне із основних загальнолюдських стимулів трудової активності. Тому в ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» доцільно запровадити систему премій та бонусів для співробітників, які беруть участь у поверненні дебіторської заборгованості.

У таблиці 3.2 наведена система премій та штрафів для учасників процесу управління дебіторською заборгованістю.

Матеріальна система преміювання для менеджерів відділу продаж має бути пов'язана не тільки з обсягами реалізованої продукції, але й з обсягами простроченої дебіторської заборгованості. За кожним менеджером з продажу закріплено групу дебіторів, і він відповідальний за їхню платіжну дисципліну.

Таблиця 3.2

Система премій та штрафів для учасників процесу управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ»

Посада співробітника	Результат діяльності	Коефіцієнт, що коригує премію за обсяг продаж	Коефіцієнт, що коригує оклад
	Обсяг простроченої дебіторської заборгованості менше 20%	1,3	-

Менеджер відділу продаж	Обсяг простроченої дебіторської заборгованості менше 30%	1,2	-
	Обсяг простроченої дебіторської заборгованості менше 40%	1,1	-
	Порушення регламенту з управління дебіторською заборгованістю	0,8	-
Бухгалтер по роботі з дебіторською заборгованістю	Якісне та оперативне виконання посадових обов'язків у рамках регламенту по роботі з дебіторською заборгованістю	-	1,2
Спеціаліст відділу документообігу	Якісне та оперативне виконання посадових обов'язків у рамках регламенту по роботі з дебіторською заборгованістю	-	1,2

Джерело: Складено автором

У разі якщо обсяг простроченої дебіторської заборгованості становить менше 20% від сукупної дебіторської заборгованості за своїми дебіторами, його премія за продаж коригується на коефіцієнт 1,3. Якщо обсяг простроченої заборгованості не перевищує 30%, коригувальний коефіцієнт – 1,2. Якщо обсяг простроченої заборгованості менше 40%, коригувальний коефіцієнт – 1,1. Якщо обсяг простроченої дебіторської заборгованості становить понад 40%, розмір премії не коригується. Крім премії має існувати і система штрафів. Проте слід штрафувати працівників відділу продажу не за існування простроченої заборгованості, а за порушення регламентованої процедури управління дебіторською заборгованістю. Недоцільно штрафувати співробітників за несплату боргів покупцями, оскільки причини несплати може бути різними і незалежними від своєї роботи, наприклад, банкрутство дебітора.

Матеріальна система преміювання бухгалтера по роботі з дебіторською заборгованістю та спеціаліста документообігу має бути пов'язана з якістю та оперативністю виконання посадових обов'язків відповідно до регламенту з оперативної роботи з дебіторською заборгованістю, нарахування премії щомісяця.

Додаткове матеріальне преміювання керівникам комерційної та фінансової служби не передбачено, так як передбачається, що їх

зацікавленість у досягненні поставлених організацією цілей вище, ніж зацікавленість фахівців.

Таким чином, бачимо, що сформувалася справедлива і ясна система стимулювання всіх учасників процесу оперативного управління дебіторської заборгованістю, коли він мотивується їх роботу з покупцями і виконання всіх необхідних заходів, що призведе до скорочення оборотності дебіторську заборгованість уТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було проведене дослідження управління фінансовим циклом підприємства.

1. Визначено теоретичні основи управління фінансовим циклом підприємства.

Фінансовий стан підприємства залежить від багатьох факторів і підтримка його у хорошому стані потребує щоденної роботи. Щоб

розібратися, що і як на підприємстві впливає на ліквідність та фінансову стійкість, введено поняття фінансового циклу.

Слід зазначити, що аналізувати показник фінансового циклу набагато складніше, оскільки його величина складається під впливом як мінімум трьох чинників. Ситуація багато в чому пояснює обережну згадку про цей показник у теорії фінансового менеджменту. І це вкотре підтверджує необхідність, важливість розробки методології управління як величиною фінансового циклу, так і його структурою.

2. Проаналізовано стан та ефективність управління запасами підприємства ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».

Для проведення даного дослідження було обрано підприємство ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ», м. Київ. Основна діяльність підприємства – виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.

За досліджуваний період відбувається позитивна динаміка зростання короткострокових і довгострокових активів, власного капіталу та валюти балансу загалом, що свідчить про розширенні обсягів господарську діяльність організації. Приріст довгострокових активів у 2022 р. на 1148 % порівняно з 2021 р. пов'язаний із придбанням основних засобів, а саме складського обладнання.

Збільшення короткострокових активів із 7925 тис. грн. 2020 р. до 47363 тис. грн. у 2021 р. в основному пов'язано з приростом дебіторської заборгованості на 845% та з приростом запасів на 355%. У 2022 р. спостерігається збільшення короткострокових активів на 131741 тис. грн., темпи зростання становив 378 %. Основною причиною збільшення є приріст дебіторської заборгованості на 363% та приріст запасів на 68%.

3. Досліджено ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».

За весь аналізований період структура дебіторської заборгованості мало змінювалася, найбільшу частку становила заборгованість покупців і замовників, її значення коливається від 88,06% до 90,98%. У 2022 р. спостерігається збільшення частки заборгованості з авансів на 3,13% порівняно з 2021 р.

4. Надано оцінку управлінню фінансовим циклом підприємства.

Тривалість операційного циклу у 2022 р. становила 155 днів, при цьому протягом 77 днів діяльність здійснюється за рахунок залученого капіталу (капітал постачальників), а протягом 78 днів за рахунок власного капіталу та короткострокових кредитів (фінансовий цикл). Аналітичні процедури, що мають відношення до управління фінансовим циклом, входять до системи фінансового аналізу та управлінського підприємства.

5. Запропоновано заходи щодо вдосконалення управління фінансовим циклом на підприємстві ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ».

Відповідно до проведеного аналізу та виявленої необхідності вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю необхідна реалізація наступних заходів: впровадження системи електронного обміну даними (EDI-система) із торговими мережами на підприємстві; удосконалення методики оцінки надійності дебітора; створення формальної робочої групи з оперативного управління дебіторською заборгованістю у створенні; створення системи мотивації для співробітників, які приймають участь в управлінні дебіторською заборгованістю

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент. Навч. посіб. Запоріжжя. ЗНУ. 2017. 360 с.

2. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Монографія. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/biloms/strategichne_upravlmnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf
3. Верезомська І. Г., Олійник О. М. Менеджмент. Конспект лекцій. К. ЛіраК. 2018. 73 с.
4. Вороніна А.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Кам'янське: ДДТУ. 2017. 418 с.
5. Гогой І.Д. Аналіз і оцінка фінансового стану підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://archive.nbu.gov.ua>
6. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В., Голик Д. В. Оптимізація структури оборотних активів підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 1 (12). С. 289-293.
7. Домбровська Н. Р. Економічна квінтесенція та класифікація оборотних активів підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 812-825.
8. Донін Є. О. Особливості сучасних підходів щодо специфіки класифікації оборотних активів підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 1 (29). С. 75-85.
9. Економіка підприємства. Навч. посіб. За заг. ред. О.М. Бандурки. Х. ХНУВС. 2017. 192 с.
10. Економіка підприємства: підручник; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. 2-ге вид. перероб. і допов. Київ. КНЕУ. 2018. 551 с.
11. Економіка підприємства. Навч. посіб. уклад. Н. В. Романченко. К. НаУКМА. 2018. 304 с.
12. Економічна теорія: навч. посіб. За заг. ред. Л. С. Шевченко. 2-ге вид. Харків. Право. 2019. 268 с.
13. Захарченко П. В., Гриценко М. П. Фінансовий аналіз. Навч. посіб. Мелітопіль. Тіпографія міської ради. 2018. 226 с.

14. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності. Підручник. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2019. 320 с.
15. Козирева О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент». Для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х. Видавництво Іванченка. 2021. 274 с.
16. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий учений. 2018. № 5.
17. Коротков Е.М. Менеджмент. Підручник для академічного бакалаврату. 3-тє вид. перероб. і доп. Видавництво Юрайт. 2020. 566 с.
18. Кулик Т. П. Організація, планування і управління виробництвом. Навч. посіб. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ. 2019. 232 с.
19. Лазор О.Д. Основи публічного управління та адміністрування. Навч.-метод. посіб. 2-ге вид. К. Ліра. К. 2019. 268 с.
20. Ловкова, О.С. Основи менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.www1.vlsu.ru/bitstream/123456789/8365/1/01979.pdf>
21. Майталь Ш. Економіка для менеджерів. Справа. 2018. 416 с.
22. Маркетинг для магістрів. Навчальний посібник. За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми. ВТД «Університетська книга». 2017. 928 с.
23. Маркіна І.А. Менеджмент організації. Навч. посіб. К. Центр учбової літ-ри. 2021. 248 с.
24. Менеджмент і маркетинг. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://management.com.ua>
25. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К. Наш формат. 2018. 408 с.
26. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій [текст]: Навчальний посібник. К. Центр учбової літератури. 2018. 560 с.
27. Палеха Ю. І. Школи та теорії менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html.

28. Партин Г. О. Фінанси підприємств. Навчальний посібник. К. Знання. 2018. 379 с.
29. Пасека Д. В., Гринько Т. В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства.
URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm.
30. Романченко Н. В. Економіка підприємства. Навч. посіб. К. НаУКМА. 2018. 304 с.
31. Рудько В. А. Менеджмент. Навч. посіб. К. Центр учбової літ-ри. 2021. 312 с.
32. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. За заг. ред. І. О. Школьник. К. Центр учбової літератури. 2019. 368 с.
33. Шматько Н. М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії. Монографія. Харків. Технологічний центр. 2019. 335 с.
34. Юрченко Н. Б. Економіка підприємства. Навч. посібн. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ. 2018. 377 с.
35. Янковська В. В. Економічна суть оборотних активів підприємства. Міжнародний збірник наукових праць. Випуск №1(16).
URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/51630/47490>

ДОДАТКИ

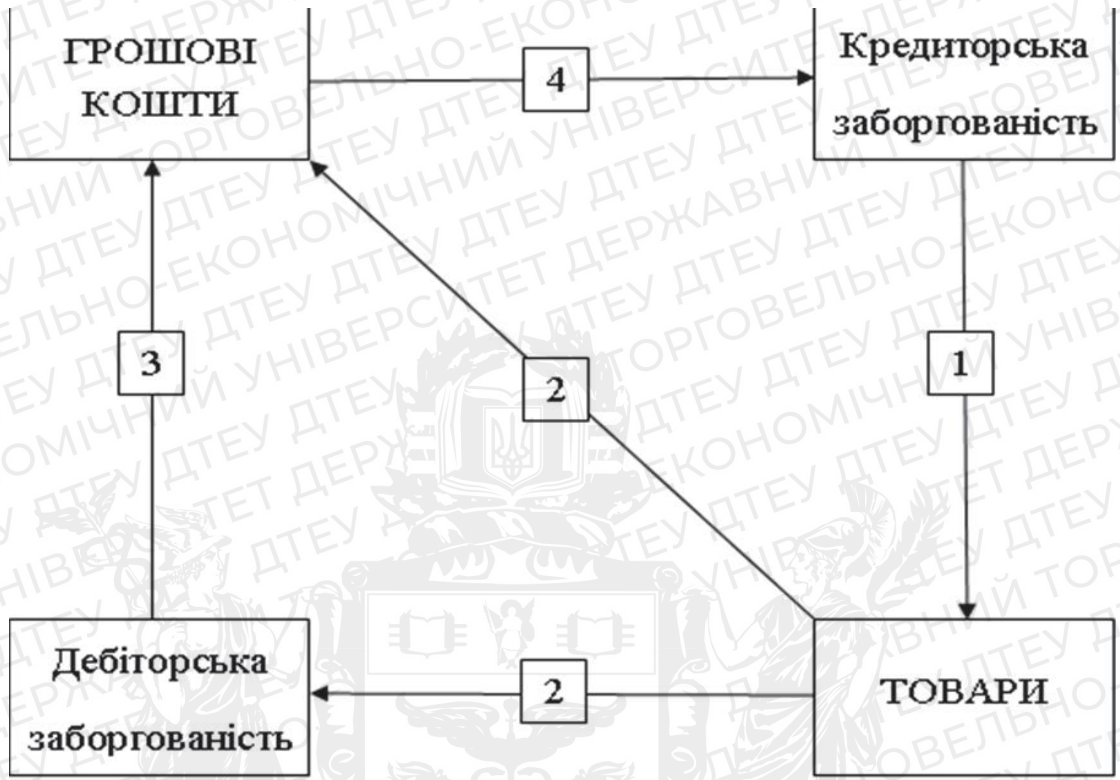
Додаток А

Звіт про фінансові результати ТОВ «ЮКА-АГРОСНАБІНВЕСТ» за 2022 р.

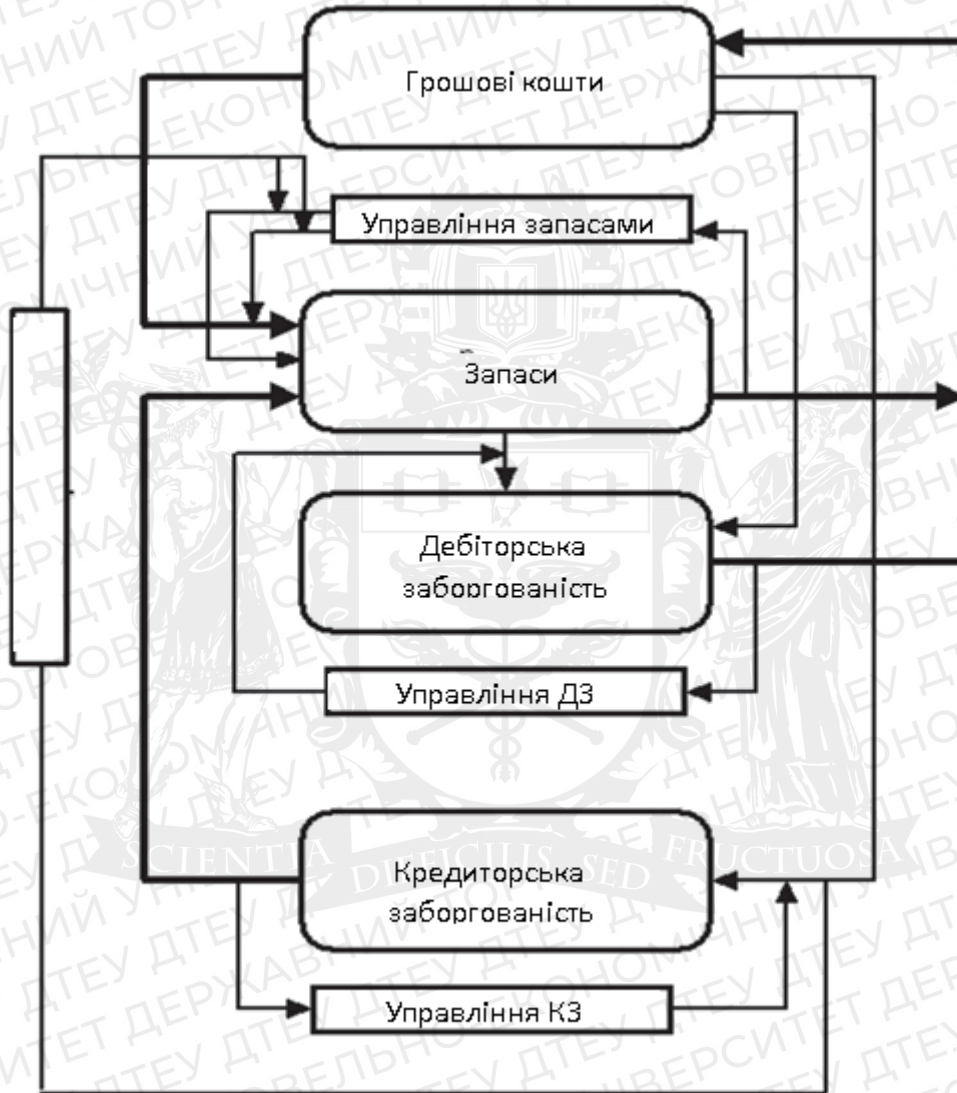
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	382718	91029
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2016	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2017	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	254149	59002
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий прибуток	2090	128569	32027
Валовий збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни резервів довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	11046	28041
Витрати на збут	2150	3718	4127
Інші операційні витрати	2180	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18108	3986
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7208	1657
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1514	348
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5694	1309
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Додаток В

Схематичний вигляд фінансового циклу підприємства



Управління фінансовим циклом у контексті управління оборотним капіталом



Основні функціональні блоки концептуальної моделі управління фінансовим циклом підприємства (за методологічним підходом)

