МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Грінченко Р.В._____
(підпис)
"___"_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 076 «Підприємництво і торгівля»
за освітньою програмою «Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»
на тему:

«УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Виконавець:
факультету економіки та управління підприємництвом
Жуков Костянтин Сергійович_____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Бабій Олег Миколайович_____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Економічна сутність оборотного капіталу та концепції його управління 7

1.2. Джерела формування оборотного капіталу та стратегії його фінансування 12

1.3. Показники ефективності управління оборотним капіталом та грошовим циклом 19

Висновок до розділу 1 27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» 29

2.1. Характеристика ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» та його основних показників 29

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та ринкових позицій підприємства 37

2.3 Аналіз внутрішнього середовища та ефективності використання оборотного капіталу 46

Висновок до розділу 2 65

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ НА ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» 67

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання оборотного капіталу 67

3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів 75

Висновок до розділу 3 83

ВИСНОВКИ 85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економічна ситуація в Україні відзначається поєднанням значних викликів, серед яких: вплив воєнних дій, зростання інфляції, порушення традиційних ланцюгів постачання та ускладнений доступ суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, зокрема кредитів. У таких умовах критично важливою стає роль оперативного управління фінансами, головним елементом якого є ефективне розпорядження оборотним капіталом. Здатність підприємств реального сектора підтримувати платоспроможність, фінансову стабільність та конкурентні переваги безпосередньо залежить від якості рішень щодо структуризації та використання їхніх поточних активів і короткострокових зобов’язань.

Історично фінансовий менеджмент переважно фокусувався на стратегічних аспектах – довгострокових інвестиціях і капітальних вкладеннях. Водночас, питання короткострокового фінансового планування та організації грошових потоків часто отримували менше уваги. Неефективний контроль та планування оборотного капіталу може призвести до: надлишкового акумулювання коштів у запасах, затягування термінів погашення дебіторської заборгованості, а також до часового розриву між термінами виконання зобов'язань та надходженням грошей. Усе це значно підвищує ризики втрати ліквідності та потенційної неплатоспроможності.

Проблематика управління оборотним капіталом особливо актуалізується для малих і середніх підприємств (МСП) харчової промисловості. Вони функціонують в умовах високої ринкової невизначеності, коливаються ціни на сировину, енергоносії та логістичні послуги. Для цієї категорії підприємств вирішальне значення має не лише обсяг залучених оборотних ресурсів, але й тривалість грошового циклу (Cash Conversion Cycle). Цей показник визначає часовий інтервал, протягом якого кошти вилучаються з господарського обігу – від моменту закупівлі сировини до моменту фактичного отримання оплати за реалізовану продукцію.

Дослідження як вітчизняних, так і міжнародних фахівців (таких як М. Делооф, І. Лазарідіс, Д. Тріфонідіс, А. Гілл та інші) чітко доводять наявність сильного взаємозв'язку між оптимальним управлінням оборотним капіталом, тривалістю грошового циклу та показниками рентабельності. В українському науковому середовищі проблеми ліквідності й управління поточними активами активно досліджуються, при цьому особливий акцент робиться на дефіциті фінансових ресурсів, нестабільній динаміці грошових потоків та зростанні неплатіжних ризиків у контексті воєнної економіки.

Незважаючи на значну кількість наявних теоретичних і практичних напрацювань, недостатньо уваги приділено питанням комплексної оцінки взаємного впливу параметрів оборотного капіталу та грошового циклу на рентабельність саме малих і середніх підприємств харчової промисловості. Більшість праць або обмежуються аналізом коефіцієнтів ліквідності й оборотності, або розглядають прибутковість без детального врахування структури, вартості оборотних ресурсів та загальної тривалості їхнього обігу.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління оборотним капіталом підприємства**,** спрямованих на підвищення ефективності його використання, забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Досягнення цієї мети вимагає послідовного вирішення наступних ***завдань дослідження***:

1. Розкрити економічну сутність оборотного капіталу та концепції його управління**.**
2. Визначити джерела формування оборотного капіталу підприємства та надати характеристику основних стратегій його фінансування.
3. Означити показники ефективності управління оборотним капіталом та грошовим циклом.
4. Надати характеристику ТОВ «Саратський завод продтоварів» та провести аналіз динаміки його фінансових результатів за період 2022–

2024 рр.

5. Провести аналіз зовнішнього середовища та ринкових позицій підприємства**.**
6. Проаналізувати внутрішнє середовище та ефективність використання оборотного капіталу.
7. Розробити заходи щодо підвищення ефективності використання оборотного капіталу.
8. Економічно обґрунтувати та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Предметом дослідження є розробка теоретичних і практичних основ підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання оборотного капіталу ТОВ «Саратський завод продтоварів».

Методи дослідження. Методичною базою магістерської роботи є діалектичний підхід до вивчення економічних процесів і явищ, а також принципи системності, комплексності та розвитку. У ході дослідження будуть використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи:

- абстрактно–логічний метод – для теоретичного узагальнення ключових понять оборотного капіталу та грошового циклу, а також для формулювання заключних висновків;
- методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для побудови логічної структури дослідження, виокремлення чинників, що впливають на тривалість грошового циклу та рентабельність;
- економіко–статистичні методи, горизонтальний і вертикальний аналіз – для оцінки динаміки фінансових результатів та вивчення структурних змін в оборотному капіталі підприємства;
- коефіцієнтний аналіз – для розрахунку показників ліквідності, ділової активності, рентабельності та визначення тривалості грошового циклу;
- методи порівняння та групування – для зіставлення отриманих результатів діяльності підприємства з галузевими орієнтирами та

передовими практиками управління оборотним капіталом;

- елементи економіко–математичного аналізу (кореляційно–регресійний, факторний аналіз) – для кількісного визначення ступеня впливу окремих складових оборотного капіталу та грошового циклу на показники рентабельності;
- методи економічного моделювання та сценарного аналізу – для обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення управління оборотним капіталом та оцінки їхнього потенційного впливу на фінансові результати.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні напрямів управління оборотним капіталом в ТОВ «Саратський завод продтоварів».

Інформаційна база дослідження включає: наукові праці вітчизняних та іноземних економістів, присвячені питанням фінансового менеджменту, управління оборотним капіталом, ліквідністю, грошовими потоками та прибутковістю, а також матеріали наукових монографій, статей, та аналітичні звіти міжнародних фінансових інституцій. А також фінансова звітність ТОВ «Саратський завод продтоварів» за 2022–2024 рр. (форми № 1–м, 2–м, форма № 2 «Підприємництво (річна)»); статистичні дані Державної служби статистики України та відповідні галузеві огляди й аналітичні матеріали; нормативно–правові акти України.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра підготовлено публікацію у науковому студентському віснику Одеського національного економічного університету.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, які об’єднують сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування). Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 92 сторінки комп’ютерного тексту, вона містить 33 таблиці та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність оборотного капіталу та концепції його управління

Сучасний бізнес змушений постійно реагувати на інфляцію, коливання відсоткових ставок, перебої з постачаннями та загальну невизначеність майбутнього. Саме тому здатність підприємства працювати стабільно без зупинок є ключем до його довготривалого успіху. Як показує практика, контроль над оборотним капіталом – це не просто питання фінансів: від нього залежить безперервність операцій, своєчасність розрахунків, рівень ліквідності й загальна фінансова «пружність» компанії.

Головна відмінність оборотного капіталу від, наприклад, виробничих будівель чи обладнання – у його гнучкості та залежності від повсякденних управлінських рішень. Щодня менеджмент ухвалює десятки рішень: коли і скільки закупити сировини, які залишки товару тримати на складах, на яких умовах працювати з постачальниками й покупцями, як керувати грошовим потоком та стежити за дебіторською заборгованістю. Всі ці моменти формують як фінансову стабільність бізнесу, так і його здатність швидко генерувати дохід та підтримувати прибутковість.

У нормативних документах та профільній літературі трапляються різні терміни – «поточні активи», «оборотні кошти», «ліквідні ресурси». В рамках нашого аналізу найлогічніше дивитися на оборотний капітал крізь призму і бухгалтерського підходу (структура активів), і погляду фінансового управління (ліквідність, швидкість руху коштів). Саме тому тут оборотний капітал – це, передусім, сукупність елементів поточних активів, склад і співвідношення яких мають вирішальне значення. Загалом оборотний капітал – це ресурси, які забезпечують безперервність виробництва та збуту. Різні підходи до трактування й методи аналізу оборотного капіталу можна знайти у відповідній таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «оборотні кошти» і «оборотний капітал»

№	Автор	Точна цитата (фрагмент)
1	Азаренкова Г. М.	«Оборотні кошти – це грошові ресурси, які вкладено в оборотні виробничі фонди та фонди обігу…».
2	Поддєрьогін А. М.	«Оборотний капітал (оборотні кошти) – це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу…».
3	Покропивний С. Ф.	«Оборотні кошти – це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу…».
4	Дем’яненко М. Я.	«…сутність оборотних засобів як економічної категорії важливе не тільки з теоретичних позицій…».

Джерело: узагальнено автором за даними наукових і навчальних джерел [1–6].

Оборотний капітал – є інвестицією, яка виступає джерелом авансування та подальшого формування оборотних активів. Оборотні активи дають підприємству розуміння, про розміщення оборотного капіталу в процесі господарської діяльності, та, згодом, повертають авансований капітал, утворюючи кругообіг. Кругообіг капіталу, зумовлений витрачанням капіталу під час виробництва та його відновленням після продажів продукції або поповненням від дебіторської заборгованості, забезпечує безперебійну господарську діяльність підприємства.

У національних стандартах обліку поточними активами вважаються кошти й еквіваленти, вільні для використання, а також ті активи, що мають бути реалізовані чи використані протягом року або операційного циклу. Тому найзручніше оцінювати оборотний капітал через склад і структуру поточних активів у звітності (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узгодження термінів для аналізу оборотного капіталу

Термін	Зміст (у роботі)	Ключова ознака
Оборотні активи	Склад поточних активів, що обертаються протягом операційного циклу/12 місяців.	Структура майна (баланс)
Валовий оборотний капітал (GWC)	Загальна вартість оборотних активів підприємства.	Ресурсна база операційного циклу
Чистий оборотний капітал (NWC)	Різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями.	Індикатор лікВідноснаті та стійкості
Оборотні кошти/засоби	Підкреслюють участь ресурсів у кругообігу виробництва та обігу.	Кругообіг та відтворення

Джерело: складено автором на основі [1–6].

У фінансовій теорії прийнято розрізняти валовий та чистий оборотний капітал. Їх можна подати у вигляді базових розрахункових співвідношень:

$$GWC = CA \tag{1.1}$$

$$NWC = CA - CL \tag{1.2}$$

де CA (Current Assets) – оборотні активи; CL (Current Liabilities) – поточні (короткострокові) зобов'язання. Позитивне значення NWC свідчить про наявність фінансового «буфера» ліквідності, тоді як від'ємне значення може сигналізувати про підвищені ризики неплатоспроможності та надмірну залежність від короткострокових джерел фінансування.

Економічний зміст оборотного капіталу найповніше розкривається через систему функцій, які він виконує:

Виробнича функція – забезпечення закупівель, формування запасів, фінансування незавершеного виробництва та готової продукції.

Платіжна функція – підтримання здатності підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Розрахункова функція – обслуговування взаєморозрахунків і можливість

надання/отримання комерційного кредиту.

Резервна (страхова) функція – формування запасу ліквідності для покриття тимчасових касових розривів та непередбачених збоїв.

Короткострокова інвестиційна функція – тимчасове розміщення вільних коштів у високоліквідні фінансові інструменти.

Ще один фундаментальний аспект сутності оборотного капіталу пов’язаний із кругообігом авансованих коштів. Послідовність стадій кругообігу подано на рис. 1.1.

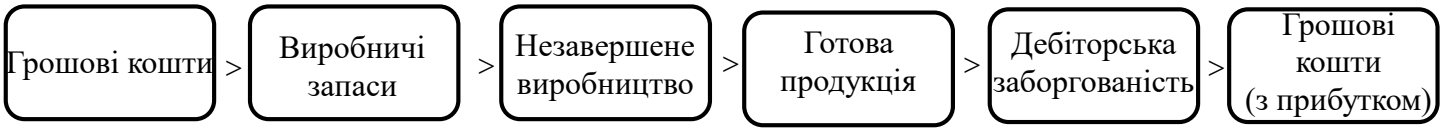


Рисунок 1.1 – Стадії кругообігу оборотного капіталу підприємства

Джерело: складено автором

Гроші рухаються поетапно: компанія спершу вкладає їх у сировину, далі – у виробничий процес, потім у готову продукцію, і лише після продажу вони повертаються як виручка. Весь цей шлях – операційний цикл, а з урахуванням відстрочок оплати постачальникам – грошовий цикл (cash conversion cycle). Для харчової промисловості подовження цього циклу, особливо за сезонних чи швидкопсувних запасів, означає зростання витрат і підвищення потреби в додаткових фінансових ресурсах. Тому структура оборотного капіталу має оцінюватись не лише «на зрізі», а й з позиції швидкості обігу.

Оцінюючи оборотний капітал, обов’язково треба врахувати співвідношення між складовими поточних активів і зобов’язань. Галузева специфіка й особливості підприємства визначають ці пропорції. Детальні приклади структури та ролі кожного елементу наведено у таблицях (починаючи з табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Елементи структури оборотного капіталу та їх роль в операційному циклі

Елемент	Економічний зміст	Роль	Типові ризики
Запаси	Матеріальна форма авансованих коштів	Забезпечують ритмічність виробництва та збуту	Надлишок, псування, уповільнення оборотності
Незавершене виробництво	Вартість ресурсів, залучених у виробничий процес	Характеризує тривалість виробничої стадії циклу	Зростання собівартості, заморожування коштів
Дебіторська заборгованість	Кошти у розрахунках із покупцями та іншими контрагентами	Впливає на швидкість надходження грошей	Прострочення, неповернення, концентрація ризику
Грошові кошти та еквіваленти	Найліквідніша частина	Покриття поточних платежів, фінансова гнучкість	Касові розриви або неефективне накопичення
Поточні зобов’язання	Короткострокові джерела фінансування оборотних активів	Зменшують потребу у власному фінансуванні	Залежність від кредиторів, ризик втрати ліквідності

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1–3; 6; 9].

Покращити управління оборотним капіталом реально завдяки класифікації за рівнем ліквідності, стабільністю потреб, ступенем контролю та ризиками (див. табл. 1.4). Для харчових підприємств типовою є велика частка запасів, а фінансування часто здійснюється через короткострокові зобов’язання. Це підтверджують і дані ТОВ «Саратський завод продтоварів» за 2022–2024 роки.

Таблиця 1.4

Класифікація елементів оборотного капіталу для управлінського аналізу

Ознака	Групи	Приклади елементів	Джерело
За ліквідністю	високоліквідні / швидко реалізовані / повільно реалізовані	кошти; дебіторка; запаси	[5]
За рівнем нормування	нормовані / ненормовані	запаси, НЗВ / дебіторка, кошти	[6]

Продовження табл. 1.4

За стабільністю потреби	постійна / сезонна (змінна)	мінімально необхідні запаси / сезонне накопичення сировини	[6–7]
За ризиковістю	низький / середній / високий	кошти / дебіторка / НЗВ, витрати майбутніх періодів	[6]

Джерело: складено автором на основі [1–4; 6].

Підсумовуючи: для подальшого аналізу джерел формування оборотного капіталу, вибору стратегій фінансування та визначення ефективності управління ним – розуміння суті й структури оборотного капіталу є відправною точкою.

1.2. Джерела формування оборотного капіталу та стратегії його фінансування

Ефективність управління оборотним капіталом визначається не лише його розміром або внутрішньою структурою, а й тим, звідки надходять кошти для покриття цих потреб і скільки коштує залучення кожного виду ресурсів.

Вибір джерел фінансування поточних активів напряму впливає на фінансову стійкість фірми, ризик втрати ліквідності, потребу у рефінансуванні, а також на здатність підприємства уникати збоїв у роботі.

З точки зору корпоративних фінансів, структура джерел покриття оборотного капіталу формує і середньозважену вартість капіталу (WACC), і рівень фінансового левериджу, а отже – і дохідність власного капіталу. Надмірна ставка на дешеві короткострокові позики може призвести до касових «розривів», а перевага довгострокового фінансування – зробити капітал дорожчим і зменшити фінансову маневреність компанії.

$$WACC = \left(\frac{E}{V}\right) * Re + \left(\frac{D}{V}\right) * Rd * (1 - T) \quad (1.3)$$

де E – ринкова (або балансова, за відсутності ринкової оцінки) вартість

власного капіталу;

D – вартість боргу;

V = E + D;

Re – очікувана дохідність (ціна) власного капіталу;

Rd – ставка за позиковими ресурсами;

T – ставка податку на прибуток.

Використання WACC у контексті оборотного капіталу дозволяє пояснити, що подовження грошового циклу збільшує потребу в залученні фінансування й може підвищувати сукупну вартість капіталу та тиск на рентабельність.

Виділяють три основні групи джерел формування оборотного капіталу: власні (акціонерний або засновницький капітал, нерозподілений прибуток), позикові (кредити, овердрафти, кредиторська заборгованість, факторинг та інше) та залучені – тобто інвестиції чи цільові кошти (додаткові внески, емісія цінних паперів, гранти, субсидії тощо).

Для якісного аналізу важливо враховувати не лише перелік джерел, а й їхні характеристики: строковість, собівартість, доступність, рівень ризику та вплив на фінансові показники підприємства.(див. Табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Основні джерела формування оборотного капіталу та їх характеристики

Група джерел	Приклади	Строковість	Орієнтовна вартість	Переваги	Ризики/обмеження
Власні	Статутний/додатковий капітал; нерозподілений прибуток	Безстрокові/довгострокові	Очікувана дохідність власників	Низький ризик ліквідності; фінансова незалежність	Обмеженість зростання; альтернативна вартість капіталу
Позикові	Кредити, овердрафт, кредитні лінії	Короткострокові	Відсотки, комісії; податковий щит	Оперативне збільшення ресурсів; фінансова гнучкість	Ризик рефінансування; зростання фінансового ризику

Продовження табл. 1.5

Комерційний кредит	Кредиторська заборгованість постачальникам	Короткострокові	Зазвичай умовно безкоштовно/ у ціні закупівель	Зменшує потребу в банківському фінансуванні	Ризик втрати знижок/перебоїв постачання
Сталі пасиви	ЗП, податки, соцвідрахування (мінімальний рівень)	Відносно стабільні	Умовно безкоштовно	Підтримує базову потребу в ОК	Природні межі; регуляторні ризики
Залучені цільові	Внески, гранти, цільове фінансування	Залежно від умов	Від 0 (гранти) до вартості капіталу	Може покривати пікові потреби в ОК	Обмеження цільового використання, вимоги звітності

Джерело: узагальнено автором на основі [1–6; 43].

Власний капітал – це, зокрема, статутні, додаткові внески, накопичений прибуток. Він дозволяє компанії бути більш незалежною від зовнішнього фінансування та знижує ризик втрати ліквідності. Водночас потенціал зростання через власні джерела обмежується прибутковістю бізнесу й дивідендною політикою.

Позикові ресурси – це кредити на короткий термін, овердрафти, кредитні лінії, торговельний кредит (кредиторська заборгованість), факторинг тощо. Вони дають змогу швидко збільшити обсяг оборотних коштів, але їх необхідно повертати з виплатою відсотків і комісій, що збільшує фінансові ризики.

Серед поточних зобов’язань виділяють умовно стабільні пасиви – наприклад, заборгованість з зарплати, податків. Це ніби «безкоштовне» джерело, однак його обсяг обмежений і залежить від масштабу діяльності підприємства.

Залучені інвестиції й цільове фінансування – додаткові внески, випуск корпоративних прав чи боргових інструментів, гранти, державні програми. Зазвичай це ресурси для розвитку, але в окремі періоди вони можуть спрямовуватись і на покриття сезонного чи пікового дефіциту оборотних коштів.

У фінансовому менеджменті потребу в оборотному капіталі прийнято ділити на постійну (ядро) та змінну (вагається залежно від сезону, ринку, політики закупівель, кон’юнктури попиту). Постійна частина – це той мінімум запасів, дебіторки й готівки, який забезпечує нормальний перебіг операцій. Змінна частина виникає через сезонність, коливання виробництва чи реалізації, нестабільний попит.

У харчовій промисловості, де ритм постачань змінюється з сезоном, а зберігання сировини потребує швидких рішень, пікова потреба в оборотних коштах може бути дуже високою. Тому оптимально комбінувати джерела: основну частину покривати власним чи довгостроковим капіталом, а сезонні стрибки – короткостроковими позиками.

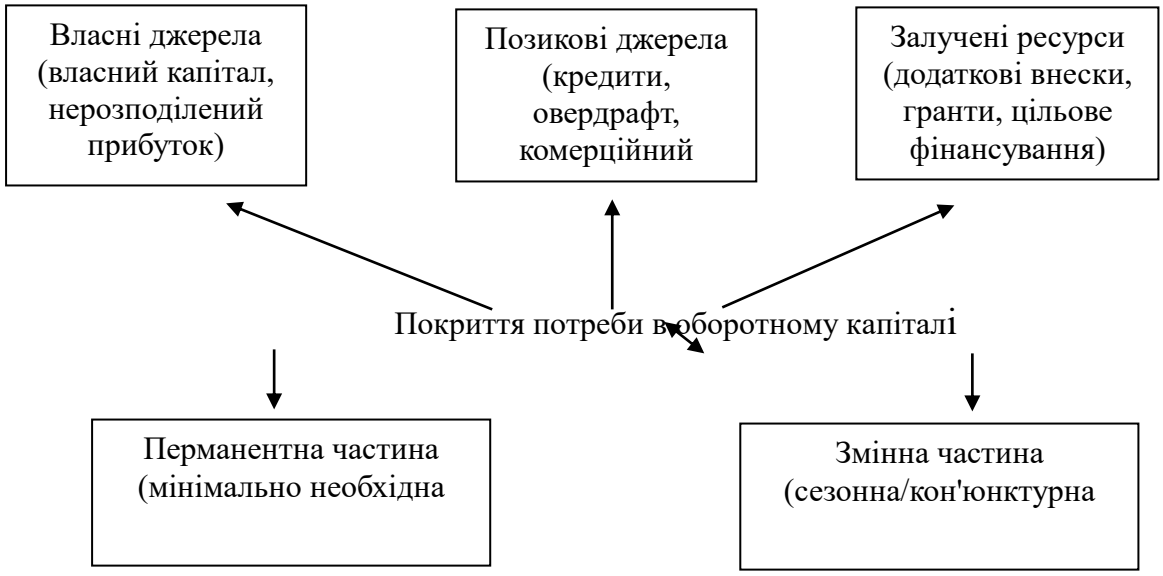


Рисунок 1.2 Джерела фінансування оборотного капіталу та логіка покриття перманентної і змінної потреби

Джерело: розроблено автором на основі підходів до стратегій фінансування оборотного капіталу [1–4; 6; 43].

Вибір оптимальної структури джерел фінансування оборотного капіталу визначається комплексом чинників, серед яких особливого значення набувають: вартість залучення ресурсів (процентні ставки, комісії, очікувана

дохідність інвесторів), податкові ефекти, рівень фінансового ризику, кредитоспроможність підприємства, галузева специфіка (сезонність, тривалість операційного циклу), договірні умови розрахунків із контрагентами, регуляторне середовище та внутрішня фінансова політика.

Формування структури джерел фінансування оборотного капіталу є результатом компромісу між вартістю ресурсів та рівнем ризику. Таблиця 1.6 систематизує чинники, що визначають цей вибір, і показує, які зовнішні та внутрішні умови можуть зумовлювати переважання власних або позикових джерел. Використання такого переліку є важливим для логічного переходу від теорії до практичної оцінки фінансової політики підприємства в аналітичному розділі.

Таблиця 1.6

Фактори, що визначають структуру джерел фінансування оборотного капіталу

Фактор	Зміст	Управлінський вплив
Вартість капіталу	Процентні ставки, комісії, очікувана дохідність	Визначає WACC та межі доцільного залучення боргу
Ризик лікВідноснаті	Схильність до ризику; графіки погашення	Впливає на потребу в резервній лікВідноснаті та страховому запасі ОК
Фінансовий стан	Кредитоспроможність, рейтинг, заборгованість	Обмежує доступність банківського фінансування
Галузева специфіка	Сезонність, тривалість циклу, швидкопсувність	Формує змінну потребу та ризик іммобілізації в запасах
Умови розрахунків	Комерційний кредит, відстрочки, штрафи	Впливає на DSO/DPO та потребу в оборотному капіталі
Регуляторні умови	Податки, обмеження кредитування	Може змінювати вартість і доступність фінансування

Джерело: складено автором на основі [1–4; 6; 43].

Загалом виділяють кілька базових стратегій фінансування оборотного капіталу. Вони відрізняються співвідношенням довгострокових і короткострокових джерел, які використовуються для покриття перманентної та змінної частин оборотних активів. Практичний вибір стратегії повинен

враховувати баланс між прибутковістю та ризиком ліквідності.

Щоб обґрунтувати вибір фінансової політики щодо оборотного капіталу, доцільно порівняти базові стратегії покриття перманентної та змінної потреби в оборотних активах. Таблиця 1.7 узагальнює їх відмінності за критеріями ризику ліквідності, вартості залучених ресурсів і впливу на рентабельність. Це дозволяє у подальшому (Розділ 2) ідентифікувати фактичну стратегію підприємства та пояснити, як вона пов’язана з динамікою показників грошового циклу (CCC) і фінансової стійкості.

Таблиця 1.7

Порівняння базових стратегій фінансування оборотного капіталу

Стратегія	Логіка покриття потреби	Ризик ліквідності	Орієнтовна вартість капіталу	Переваги	Недоліки
Ідеальна (matching)	Довгострокові джерела покривають необоротні активи та перманентну частину; короткострокові – змінну	Низький	Середня	Теоретичний еталон; зменшує ризик рефінансування	Складність повного узгодження строків
Агресивна	Короткострокові джерела фінансують змінну та частину перманентної потреби	Високий	Нижча/середня	Підвищує ROE через левередж; дешевше фінансування	Високий ризик лікВідноснаті та залежність від кредиторів
Консервативна	Довгострокові джерела покривають перманентну та значну частину змінної потреби	Низький	Вища	Максимальна фінансова стійкість	Можливе «перефінансування» та зниження ROE

Продовження табл. 1.7

Поміркована	Перманентна частина – переважно довгострокові; змінна – короткострокові та сталі пасиви	Середній	Середня	Баланс ризику й прибутковості	Потребує постійного контролю політики кредиторів/банків

Джерело: узагальнено автором на основі [1–4; 6; 43].

Реальна структура фінансування оборотного капіталу відображена у фінансовій звітності. Аналіз даних ТОВ «Саратський завод продтоварів» за 2022–2024 роки показує велику роль поточних зобов'язань у покритті оборотних активів, зростання запасів і збільшення тривалості грошового циклу. Це ознаки стратегії, близької до агресивної або змішаної.

Підсумовуючи: продуманий вибір джерел і стратегії фінансування оборотного капіталу – це основа для впровадження сучасних методів оцінювання ефективності управління оборотним капіталом і грошовим циклом, про що йтиметься далі. У межах підрозділу 1.2 було систематизовано основні методи оцінки ефективності управління оборотним капіталом, що має вирішальне значення для подальшого прикладного аналізу. Докладно розглянуто сутність та практичну цінність таких показників, як оборотність запасів, дебіторської й кредиторської заборгованості (DIO, DSO, DPO), а також інтегрального показника грошового циклу (CCC), який відображає швидкість повернення коштів у грошову форму. З'ясовано, що скорочення CCC зазвичай свідчить про зниження потреби у фінансуванні обороту та покращення ліквідності, тоді як його зростання вказує на іммобілізацію ресурсів у запасах та дебіторці, що підвищує ризик касових розривів. Особливо підкреслено, що аналіз CCC необхідно поєднувати з оцінкою рентабельності, адже навіть позитивна динаміка оборотності має бути збалансована із вимогами до маржинальності та стабільності продажів.

Таким чином, підсумком підрозділу стало формування чіткої методичної

бази: визначено набір ключових показників і логіку їх трактування, що дає змогу перейти від теоретичних положень до практичного аналізу. Це обумовлює логічний перехід до другого розділу, де запропонований інструментарій буде використаний для оцінки стану оборотного капіталу й грошового циклу на прикладі ТОВ «Саратський завод продтоварів».

1.3. Показники ефективності управління оборотним капіталом та грошовим циклом

Наскільки ефективно підприємство керує оборотним капіталом, можна судити за його здатністю залишатись фінансово стійким, своєчасно виконувати зобов'язання та досягати бажаного рівня прибутковості, не блокуючи при цьому зайві ресурси у поточних активах. Щоб отримати об'єктивну картину, потрібно використовувати комплексний набір інструментів: аналіз структури поточних активів, темпів їх обігу, контроль грошового циклу, якість управління короткостроковими зобов'язаннями й зв'язок усіх цих параметрів з фінансовими результатами.

Саме ці підходи закладають основу подальшого аналізу реальних практик управління оборотним капіталом на ТОВ «Саратський завод продтоварів» (див. розділ 2) і дозволяють обґрунтувати рекомендації для вдосконалення (розділ 3).

Нині для оцінки управління оборотним капіталом комбінують структурний (вертикальний) і динамічний (горизонтальний) аналізи, аналіз коефіцієнтів, факторний та математичний підхід. Таке поєднання дає змогу не лише фіксувати поточний стан активів, а й відстежувати зміни в динаміці й розуміти, які саме фактори впливають на фінансовий результат (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методи оцінювання ефективності управління оборотним капіталом

Метод	Зміст	Що дає для управління	Етап застосування
Структурний (вертикальний)	Частки елементів оборотних активів і поточних зобов'язань у балансі	Виявлення концентрації капіталу в запасах/дебіторці, оцінка мобільності	Розділ 2
Динамічний (горизонтальний)	Зміни показників за періодами, темпи росту/спаду	Оцінка тенденцій формування потреби в ОК	Розділ 2
Коефіцієнтний	Ліквідність, стійкість, оборотність, рентабельність	Порівнянність у часі й між підприємствами	Розділ 2
Факторний	Кількісна оцінка впливу факторів на результат (ССС, прибуток тощо)	Пояснення причин змін та управлінських важелів	Розділ 3
Економіко–математичні	Сценарний аналіз, елементи кореляції/регресії	Оцінка наслідків альтернативних рішень та цільових значень	Розділ 3

Джерело: систематизовано автором на основі [6–10; 46–49].

Структурний аналіз дає уявлення про склад поточних активів і зобов'язань на певну дату; динамічний – дозволяє бачити, як змінювалися ці показники за період; коефіцієнтний аналіз – порівнювати ліквідність, оборотність та рентабельність у різний час і з іншими компаніями; факторний – виокремлює ключові причини змін; математичні моделі допомагають змоделювати альтернативні сценарії та дослідити взаємозв'язки між показниками.

Зазвичай на першому етапі оцінюють, чи має підприємство достатню «фінансову подушку» для стабільної роботи та наскільки надійними є джерела фінансування поточних активів. До ключових індикаторів належать:

• Чистий оборотний капітал (NWC) – різниця між поточними активами і зобов'язаннями. Позитивне значення – це запас фінансової стійкості, від'ємне

– сигнал про ризики ліквідності.

$$ЧОК = Оборотні\ активи – Поточні\ забов'язання \quad (1.4)$$

Позитивне значення ЧОК свідчить про наявність запасу фінансової стійкості; від'ємне – про підвищений ризик ліквідності та потенційну залежність від короткострокових кредиторів.

• Власний оборотний капітал – частина власних і довгострокових ресурсів, яка лишається після фінансування необоротних активів і може бути спрямована на операційну діяльність.

$$ВОК = Власний\ капітал + Довгострокові\ зобо'язання – Необоротні\ активи \quad (1.5)$$

Показує частину стабільних джерел, що залишається для покриття потреби в оборотних активах.

• Коефіцієнти забезпеченості та маневреності показують, яка частка поточних активів профінансована стабільними джерелами, а також наскільки мобільним є власний капітал.

$$К_{заб.ОА} = ВОК / Оборотні\ активи \quad (1.6)$$

$$К_{маневр.} = ВОК / Власний\ капітал \quad (1.7)$$

• Додатково розглядають структуру поточних активів: зростання частки «повільних» елементів (наприклад, запасів) може свідчити про падіння ліквідності й зростання потреби у фінансах.

Другий блок аналізу – це спроможність компанії вчасно погашати короткострокові борги. Для цього використовують три основні коефіцієнти:

1) Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$К_{пот} = Оборотні\ активи / Поточні\ зобов'язання \quad (1.8)$$

Поточна ліквідність показує загальне покриття короткострокових зобов'язань усіма оборотними активами. У динаміці зниження коефіцієнта може означати або зростання боргового навантаження, або іммобілізацію

коштів у менш ліквідних активах.

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$Кшв = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання} \quad (1.9)$$

Швидка ліквідність деталізує оцінку, виключаючи запаси, тобто концентрується на активах, що швидше перетворюються в грошові кошти (дебіторська заборгованість, гроші та ін.). Це дозволяє оцінити ризик касових розривів у ситуації, коли реалізація запасів сповільнюється.

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$Кабс = (\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фінансові інвестиції}) / \text{Поточні зобов'язання} \quad (1.10)$$

Абсолютна ліквідність відображає найконсервативніший підхід: яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Показник є чутливим до сезонних коливань і тому аналізується переважно в динаміці та у взаємозв'язку з грошовим циклом.

Важливий не тільки розмір оборотного капіталу, а й швидкість обертання коштів. Коефіцієнти оборотності показують, скільки разів за рік активи «обертаються», а періоди обороту – скільки днів кошти «застигають» у запасах, дебіторці чи кредиторці.

Основні показники оборотності:

1) Оборотність оборотних активів та період обороту:

$$Коб.ОА = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Середні оборотні активи} \quad (1.11)$$

$$Тоб.ОА = 365 / Коб.ОА \quad (1.12)$$

2) Оборотність запасів та період обороту запасів (DIO):

$$Коб.зап = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Середні запаси} \quad (1.13)$$

$$DIO = 365 / Коб.зап \quad (1.14)$$

3) Оборотність дебіторської заборгованості та період інкасації (DSO):

$$Коб.деб = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Середня дебіторська заборгованість} \quad (1.15)$$

$$DSO = 365 / Коб.деб \quad (1.16)$$

4) Оборотність кредиторської заборгованості та період погашення (DPO):

$$Коб.кред = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Середня кредиторська заборгованість} \quad (1.17)$$

$$DPO = 365 / Коб.кред \quad (1.18)$$

Показники оборотності переводять оцінку управління оборотним капіталом у «часову» площину: вони демонструють, скільки разів за рік обертаються ресурси і на скільки днів кошти фіксуються в запасах, дебіторській чи кредиторській заборгованості. У формулах використовується середня величина активів/зобов'язань за період, оскільки саме середній залишок коректніше відображає фактичну потребу у фінансуванні протягом року.

Таблиця 1.9

Показники оборотності та періодів обороту елементів оборотного капіталу

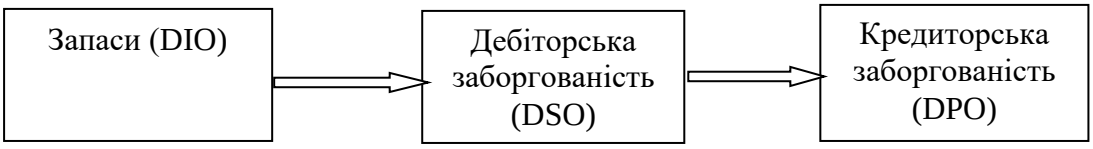
Елемент	Формула	Управлінський зміст
Оборотність ОА	Коб.ОА = Дохід / Середні ОА; Тоб.ОА = 365 / Коб.ОА	Загальна швидкість обороту поточних активів

Продовження табл. 1.9

Запаси	Коб.зап = COGS / Середні запаси; DIO = 365 / Коб.зап	Скільки днів кошти «зв'язані» у запасах
Дебіторка	Коб.деб = Дохід / Середня ДЗ; DSO = 365 / Коб.деб	Середній строк інкасації
Кредиторка	Коб.кред = COGS / Середня КЗ; DPO = 365 / Коб.кред	Середній строк оплати постачальникам

Джерело: складено автором на основі [1–4; 6].

Розрахунок грошового циклу (CCC). Грошовий цикл відображає повний шлях коштів: від закупівлі сировини до отримання виручки за продукцію з урахуванням відстрочок постачальникам. Чим скоріше компанія проходить цей цикл, тим менше їй потрібно зовнішнього фінансування.



$$CCC = DIO + DSO - DPO$$

Рисунок 1.3 – Декомпозиція грошового циклу (CCC) на складові DIO, DSO та DPO

Джерело: розроблено автором. [6; 9].

Формула CCC поєднує три часові компоненти: DIO та DSO збільшують тривалість «зв'язування» коштів, тоді як DPO частково компенсує потребу в фінансуванні, оскільки відображає відтермінування платежів постачальникам. Тому зменшення CCC зазвичай інтерпретується як покращення управління оборотним капіталом та зниження потреби у залученні позикових ресурсів.

У розрахунках DIO, DSO та DPO застосовуються середні залишки відповідних статей за період (початок + кінець)/2. Це дозволяє мінімізувати вплив разових пікових значень та отримати більш репрезентативну оцінку фактичної тривалості операційних процесів.

$$DIO = (\text{Середні запаси}/\text{Собівартість реалізованої продукції}) * 365 \quad (1.19)$$

$$DSO = (\text{Середня дебіторська заборгованість} / \text{Чистий дохід від реалізації}) * 365 \quad (1.20)$$

$$DPO = (\text{Середня кредиторська заборгованість} / \text{Собівартість реалізованої продукції}) * 365$$

$$CCC = DIO + DSO - DPO \quad (1.21)$$

Зростання ССС означає подовження періоду іммобілізації коштів та підвищує ризики ліквідності, тоді як скорочення ССС є індикатором ефективнішого управління оборотним капіталом.

ROA характеризує ефективність використання всієї ресурсної бази підприємства.

Всі попередні розрахунки мають сенс лише у зв'язку з підсумковими результатами. Тому зміни оборотності й грошового циклу обов'язково співвідносять із показниками рентабельності:

1) Рентабельність продажів (ROS):

$$\text{ROS} = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації} * 100\% \quad (1.22)$$

Показник ROS відображає, яку частку чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні чистого доходу.

2) Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середні активи} * 100\% \quad (1.23)$$

ROA характеризує ефективність використання всієї ресурсної бази підприємства.

3) Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал} * 100\% \quad (1.24)$$

ROE відображає дохідність для власників і є показником, чутливим до структури фінансування (фінансового левериджу).

Якщо оборотний капітал і грошовий цикл зростають, а прибутковість

падає – управління оборотними ресурсами треба переглядати.

Підсумувавши, у першому розділі дипломної роботи було сформовано теоретичну й методичну базу дослідження процесів управління оборотним капіталом підприємства, а також визначено основний інструментарій для подальшого практичного аналізу. Передусім було розкрито суть оборотного капіталу як сукупності поточних активів і джерел їх фінансування, які забезпечують безперервність виробничо–господарської діяльності. Підкреслено, що ефективність управління оборотним капіталом залежить не лише від його обсягу, а насамперед від структури та швидкості обігу, адже саме тривалість перебування коштів у запасах і дебіторській заборгованості визначає потребу у фінансуванні та впливає на підсумковий фінансовий результат.

У межах розділу було систематизовано показники, що дають змогу всебічно оцінити ефективність управління оборотними ресурсами: оборотність запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також інтегральний показник грошового циклу (ССС) як ключовий індикатор «вартості часу» грошей у бізнес–процесі. Доведено, що ССС є прикладним показником, адже напряму зв’язує прийняті управлінські рішення (щодо запасів та розрахунків) із фінансовими наслідками: зростання ССС свідчить про більшу потребу в оборотному фінансуванні, зниження гнучкості грошових потоків і тиск на рентабельність, тоді як його скорочення дозволяє вивільнити ресурси й підвищити фінансову стійкість.

Крім того, у розділі 1 узагальнено підходи до вибору політики управління оборотними активами (консервативна, помірна, агресивна) і наголошено, що цей вибір визначається особливостями галузі, сезонністю, специфікою постачання та збуту, а також доступністю фінансових ресурсів. Для харчової промисловості ці чинники особливо актуальні, оскільки саме формування запасів (сировина, матеріали, готова продукція) та умови розрахунків із партнерами суттєво впливають на тривалість операційного й грошового циклів.

Таким чином, результатом першого розділу стало формування методичної основи для подальшого практичного аналізу: визначено, що для

оцінки ефективності управління оборотним капіталом доцільно застосовувати систему показників DIO/DSO/DPO та інтегральний CCC, а також проводити аналіз структури поточних активів, розраховувати потребу в оборотному капіталі (WCR) та досліджувати їхній вплив на рентабельність. Це логічно обґрунтовує перехід до другого розділу, де зазначені методики будуть апробовані на реальних даних ТОВ «Саратський завод продтоварів» через: (1) характеристику підприємства та його фінансових результатів, (2) аналіз структури й динаміки оборотних активів, (3) розрахунок параметрів грошового циклу та виявлення проблемних зон, що стане підґрунтям для розробки та економічної оцінки управлінських рішень у третьому розділі.

Висновок до розділу 1

Підсумувавши, у першому розділі дипломної роботи було сформовано теоретичну й методичну базу дослідження процесів управління оборотним капіталом підприємства, а також визначено основний інструментарій для подальшого практичного аналізу. Передусім було розкрито суть оборотного капіталу як сукупності поточних активів і джерел їх фінансування, які забезпечують безперервність виробничо–господарської діяльності. Підкреслено, що ефективність управління оборотним капіталом залежить не лише від його обсягу, а насамперед від структури та швидкості обігу, адже саме тривалість перебування коштів у запасах і дебіторській заборгованості визначає потребу у фінансуванні та впливає на підсумковий фінансовий результат.

У межах розділу було систематизовано показники, що дають змогу всебічно оцінити ефективність управління оборотними ресурсами: оборотність запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також інтегральний показник грошового циклу (CCC) як ключовий індикатор «вартості часу» грошей у бізнес–процесі. Доведено, що CCC є прикладним показником, адже напряму зв’язує прийняті управлінські рішення (щодо запасів та розрахунків) із фінансовими наслідками: зростання CCC свідчить про більшу потребу в оборотному фінансуванні, зниження гнучкості грошових потоків і тиск на рентабельність, тоді як його скорочення дозволяє вивільнити ресурси й

підвищити фінансову стійкість.

Крім того, у розділі 1 узагальнено підходи до вибору політики управління оборотними активами (консервативна, помірна, агресивна) і наголошено, що цей вибір визначається особливостями галузі, сезонністю, специфікою постачання та збуту, а також доступністю фінансових ресурсів. Для харчової промисловості ці чинники особливо актуальні, оскільки саме формування запасів (сировина, матеріали, готова продукція) та умови розрахунків із партнерами суттєво впливають на тривалість операційного й грошового циклів.

Таким чином, результатом першого розділу стало формування методичної основи для подальшого практичного аналізу: визначено, що для оцінки ефективності управління оборотним капіталом доцільно застосовувати систему показників DIO/DSO/DPO та інтегральний CCC, а також проводити аналіз структури поточних активів, розраховувати потребу в оборотному капіталі (WCR) та досліджувати їхній вплив на рентабельність. Це логічно обґрунтовує перехід до другого розділу, де зазначені методики будуть апробовані на реальних даних ТОВ «Саратський завод продтоварів» через: (1) характеристику підприємства та його фінансових результатів, (2) аналіз структури й динаміки оборотних активів, (3) розрахунок параметрів грошового циклу та виявлення проблемних зон, що стане підґрунтям для розробки та економічної оцінки управлінських рішень у третьому розділі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

2.1. Характеристика ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» та його основних показників

ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» (код ЄДРПОУ 00379293) зареєстровано 27.10.2003 року. Підприємство розташоване в Одеській області (смт Сарата, вул. Захисників України, 37), директор (керівник) – Ярош Іван Володимирович. Статутний капітал підприємства становить 300 000 грн. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 10.39 «Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів», що визначає переробний характер виробництва та суттєву залежність від сезонності заготівлі сировини.

Основні відомості про підприємство наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані про ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Показник	Дані
Повне найменування	ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»
Організаційно–правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	00379293
Дата державної реєстрації	27.10.2003
Місцезнаходження	Україна, 68200, Одеська обл., Білгород–Дністровський р–н, смт Сарата, вул. Захисників України, 37
Керівник (директор)	Ярош Іван Володимирович
Статутний капітал	300 000 грн
Основний КВЕД	10.39 – Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
Додаткові КВЕД (узагальнено)	11.02 – виробництво виноградних вин; 11.03 – виробництво сидру та інших плодово–ягідних вин; 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 – вантажний автомобільний транспорт

Джерело: складено автором за даними відкритих реєстрів та профілю підприємства [16–18].

Поява і розвиток ТОВ «Саратський завод продтоварів» нерозривно пов’язані з агропромисловою спеціалізацією півдня Одещини, де традиційно розвинуте овочівництво та садівництво. Наявність місцевої сировинної бази, сезонні піки збору врожаю та потреба у зберіганні формують попит на переробні потужності та впливають на специфіку управління оборотним капіталом: складування сировини і готової продукції, роботу з дебіторкою та короткостроковими зобов’язаннями.

На початку діяльності компанія створювала інфраструктуру (склади, виробничі дільниці, лінії фасування), будувала відносини з місцевими постачальниками й організовувала канали збуту. Саме на цьому етапі закладаються параметри грошового циклу: скільки коштів і як довго перебувають у запасах, які умови розрахунків із постачальниками та покупцями.

Для переробних підприємств характерна яскраво виражена сезонність. Під час пікових закупівель сировини різко зростає потреба в оборотних коштах: збільшуються обсяги закупівель, накопичуються великі запаси, а цикл переробки та реалізації розтягується у часі. Будь–які управлінські рішення щодо закупівель, виробництва й продажу безпосередньо впливають на тривалість ССС та на рентабельність через витрати на зберігання, ризики втрат, зміну собівартості й потребу у фінансах для покриття тимчасових розривів.

Підприємство спеціалізується на переробці та консервуванні плодово–овочевої сировини. Попит на таку продукцію залежить від сезонності, цін на сировину, логістики та вимог ритейлу щодо стабільності й якості постачань. Узагальнений перелік продукції наведено в табл. 2.2, а організаційну структуру – на рис. 2.1

Таблиця 2.2

Узагальнений асортимент продукції ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Сфера / продуктова група	Приклади продукції
Овочеві консерви	мариновані та солоні овочі; томатна продукція; овочеві закуски (лечо, ікра тощо)

Продовження табл. 2.2

Фруктові консерви	варення, джеми, конфітюри; компоти; плодово–ягідні наповнювачі
Соуси та приправи	соуси на томатній основі; аджика; заправки
Напої (за окремими видами діяльності)	плодово–ягідні вина, сидр та інші напої з фруктової сировини
Оптова торгівля та логістичні послуги (супровід)	постачання готової продукції споживачам; вантажні перевезення в межах забезпечення збуту

Примітка: асортимент узагальнено відповідно до профілю КВЕД та відкритих довідкових відомостей; деталізація за номенклатурою може уточнюватися за даними підприємства.

Наведення асортименту є важливим для подальшого аналізу грошового циклу та рентабельності, оскільки різні групи продукції мають відмінні строки зберігання, сезонність закупівель і реалізації, а також різну маржинальність. Це впливає на тривалість обороту запасів (DIO), політику відстрочки платежів покупцям (DSO) і, відповідно, на величину CCC та фінансовий результат.

Зі зростанням асортименту (наприклад, запуск нових продуктів) управління запасами ускладнюється: потрібно балансувати залишки тари, матеріалів, сировини та готової продукції. Це напряму впливає на DIO (середній термін перебування коштів у запасах). Надлишкові запаси «заморожують» гроші і знижують рентабельність, а дефіцит може призвести до зупинок виробництва та втрати частини виручки.

Подальший розвиток підприємства зазвичай означає вдосконалення збуту: розширення географії, укладання контрактів з торговельними мережами, роботу з посередниками. У таких каналах часто діють відстрочки платежів, що збільшує дебіторську заборгованість і впливає на DSO. З одного боку, кредитування покупців може підтримувати обсяг продажів, з іншого – надмірний ріст DSO погіршує ліквідність і підвищує ризики.

Організаційна структура управління формує механізм прийняття рішень щодо закупівель, виробництва, збуту та контролю якості. Узагальнену структуру функціональних підрозділів, що безпосередньо впливають на

управління оборотним капіталом, подано на рис. 2.1.

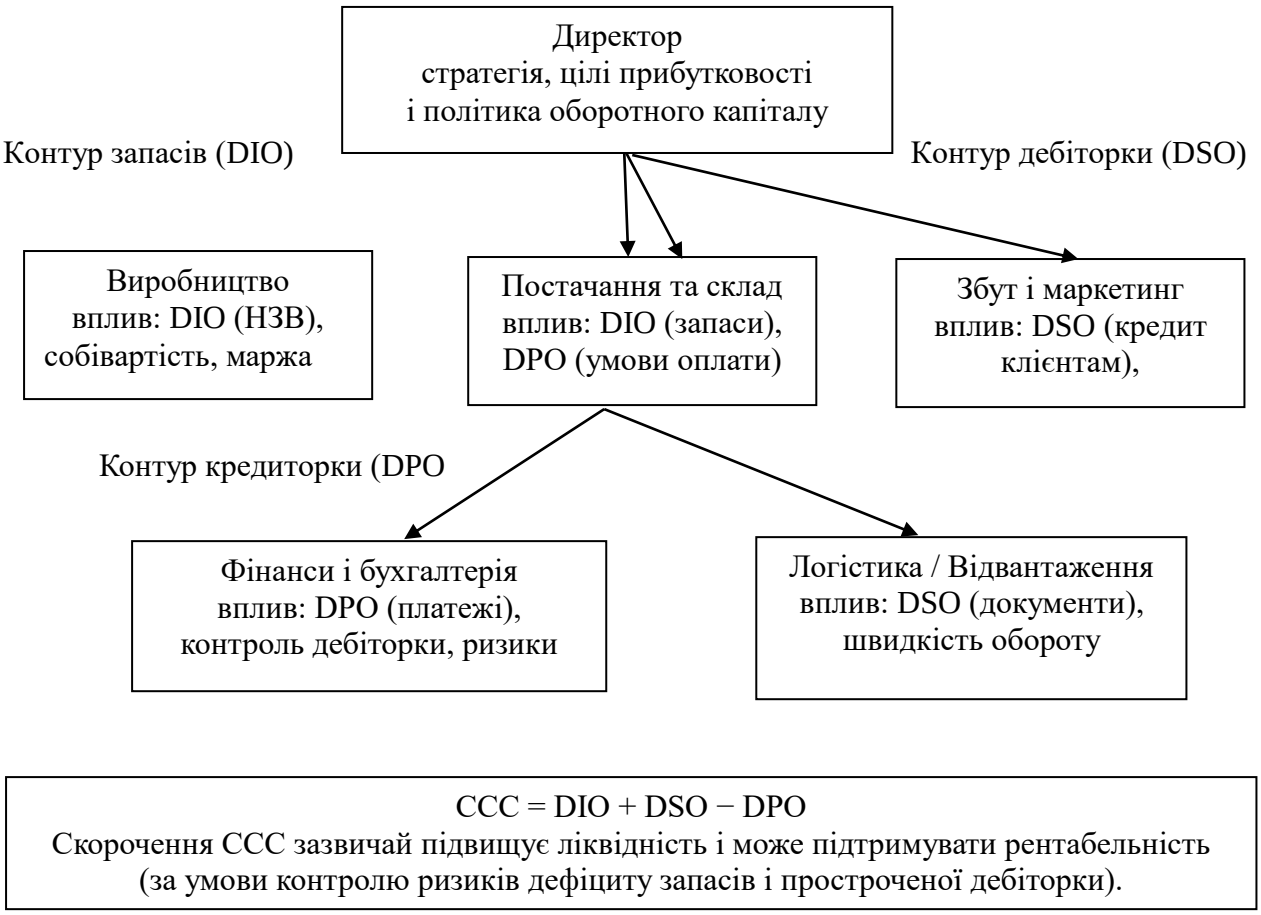


Рис. 2.1 – Узагальнена організаційна структура управління та зони впливу на ССС і рентабельність

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства та галузевих підходів [18, 19; 22; 35–37].

Паралельно компанія взаємодіє з постачальниками, що формує DPO – середній термін розрахунків за отримані товари і послуги. Якщо грамотно будувати політику оплати, це дозволяє частково фінансувати оборотні активи за рахунок «безкоштовних» кредитів від постачальників, знижуючи потребу у банківських чи власних коштах. Однак надмірне затягування оплат може призвести до втрати знижок або зриву поставок.

Функціональний розподіл відповідальності між підрозділами дозволяє виокремити центри впливу на грошовий цикл і рентабельність: служба

постачання та складського господарства – на обсяг і структуру запасів (DIO) та строки розрахунків із постачальниками (DPO); служба збуту – на умови договорів і швидкість інкасації дебіторської заборгованості (DSO); фінансово–економічна служба – на планування потреби в оборотному капіталі, контроль витрат і оцінку рентабельності. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень щодо CCC з цілями прибутковості.

Отже, вся історія розвитку компанії – це низка управлінських рішень, які прямо або опосередковано впливають на грошовий цикл і прибутковість:

• створення виробничої інфраструктури, постачання й збуту;

• формування системи закупівель і складського обліку, оптимізація асортименту, контроль якості;

• розширення ринків і контрактів, посилення контролю за дебіторкою;

• запровадження інструментів контролю оборотності, платіжної дисципліни, маржинального аналізу з метою скорочення CCC і зростання прибутковості.

Такий підхід дозволяє зрозуміти, чому для переробного бізнесу настільки важливі тривалість грошового циклу та питання прибутковості. У наступних підрозділах ці взаємозв’язки будуть розглянуті на рівні аналізу структури оборотного капіталу, розрахунків DIO/DSO/DPO/CCC та оцінки їх впливу на фінансові результати.

Для комплексного уявлення доцільно показати грошовий цикл підприємства – тобто період від моменту оплати за ресурси (через кредиторську заборгованість) до отримання виручки від покупців (через дебіторську заборгованість). Саме тривалість цього циклу визначає потребу у фінансуванні, обсяг залучених коштів і, зрештою, впливає на прибутковість.

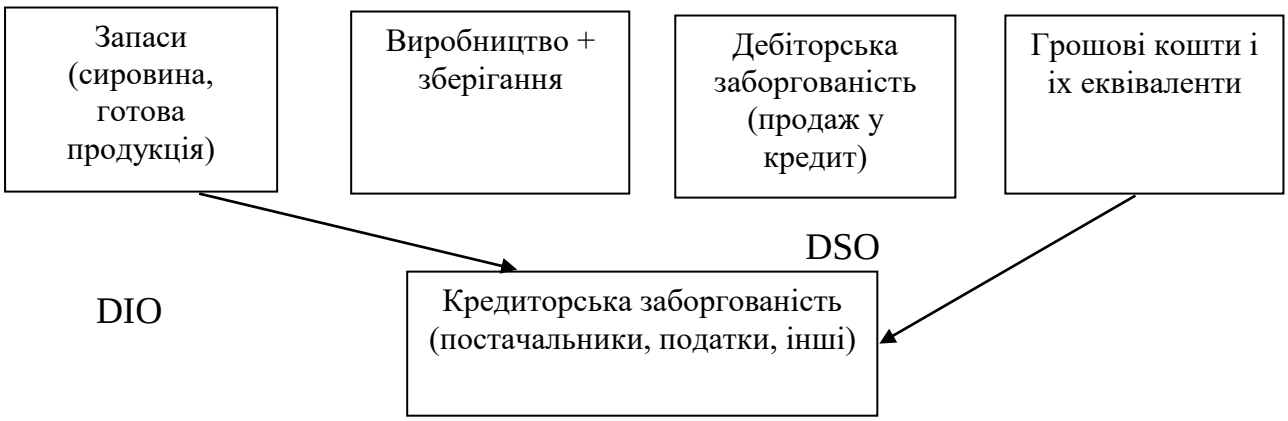


Рис. 2.2 – Грошовий цикл (cash conversion cycle) підприємства та місце оборотних активів.

Джерело: розроблено автором на основі підходів до моделі CCC [6–10; 46; 49].

Для оцінювання масштабу діяльності та результативності використання ресурсів у роботі формується система основних техніко–економічних показників за 2022–2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Техніко–економічні показники діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» за 2022–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
				Δ	Темп зростання, %	Δ	Темп зростання, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	98 500	112 300	128 900	30 400	30,9	16 600	14,8
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	78 900	90 700	105 600	26 700	33,8	14 900	16,4
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	19 600	21 600	23 300	3 700	18,9	1 700	7,9

Продовження табл. 2.3

Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	24 800	27 100	29 500	4 700	19	2 400	8,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	165	160	158	–7	–4,2	–2	–1,2
Фонд оплати праці, тис. грн	21 780	23 520	25 450	3 670	16,9	1 930	8,2
Матеріальні витрати, тис. грн	52 300	60 800	70 100	17 800	34	9 300	15,3
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	596,97	701,88	815,82	218,85	36,7	113,94	16,2
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	11	12,25	13,42	2,42	22	1,17	9,6
Віддача основних засобів, грн/грн	3,97	4,14	4,37	0,40	10,10	0,23	5,60
Озброєність працівників основними засобами, тис. грн/особу	150,3	169,38	186,71	36,41	24,2	17,33	10,2
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,53	0,54	0,54	0,01	1,90	0,00	0,00
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,80	0,81	0,82	0,02	2,50	0,01	1,20
Рентабельність реалізованої продукції, %	19,90	19,23	18,08	–1,82	–9,10	–1,15	–6,00
Валова маржа (валова рентабельність продажів), %	19.9	19.2	18.1				

Примітка: наведено приклад розрахунку. Показники 8–14 обчислюються на основі рядків 1–7 (наприклад, продуктивність праці = чистий дохід / середньооблікова чисельність).

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства [11, 12; 19, 20].

Аналізуючи дані з таблиці 2.3, можна виділити кілька ключових проблем у діяльності ТОВ «Саратський завод продтоварів». Передусім, спостерігається

певний дисбаланс: зростання чи коливання окремих операційних показників не супроводжується стійким фінансовим результатом, що вказує на високу чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища – таких як коливання цін на сировину, логістичні труднощі чи інфляційні процеси. Друга проблема полягає у зростанні ресурсомісткості: для забезпечення виробництва потрібно більше запасів і витрат, що призводить до «заморожування» коштів у малоліквідних активах і зростання залежності від короткострокового фінансування. Нарешті, такі тенденції підвищують ризик втрати ліквідності й виникнення касових розривів, якщо реалізація уповільнюється або клієнти затримують оплату. Тому далі необхідно детально проаналізувати структуру оборотного капіталу та джерела його формування (розглядається у підрозділах 2.2 і 2.3), а також розрахувати показники оборотності й грошового циклу (CCC), щоб чітко виявити «вузькі місця» та визначити, які саме елементи потребують управлінської уваги.

Підсумовуючи аналіз у підрозділі 2.1, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках ТОВ «Саратський завод продтоварів» працювало в умовах суттєвої ринкової турбулентності – це стосувалося як інфляції, зростання цін на ресурси й фінансування, так і логістичних викликів. Усе це прямо впливало на особливості операційного та грошового циклів компанії. Організаційно–економічний портрет підприємства та аналіз динаміки його фінансових показників засвідчили нестабільність базових метрик, а ключовим фактором формування прибутку стала якість операційного менеджменту, особливо при обмежених фінансових можливостях і необхідності постійно підтримувати безперервність виробничих і збутових процесів.

У цьому підрозділі здійснено організаційно–економічний опис ТОВ «Саратський завод продтоварів» як бази для подальших фінансово–аналітичних розрахунків. Визначено профіль діяльності підприємства, охарактеризовано особливості операційних процесів і сформовано розуміння того, які аспекти управління є найбільш критичними з погляду оборотного капіталу (запаси сировини, готової продукції, взаєморозрахунки з клієнтами й постачальниками).

Наголошено, що саме специфіка виробництва та збуту визначає потребу у підтриманні певного рівня запасів, а також формує умови розрахунків із контрагентами, впливаючи на DIO/DSO/DPO і тривалість CCC.

В результаті підрозділ 2.1 створює контекст для подальшої аналітики: окреслено, чому надалі аналіз зосереджено на структурі оборотних активів, параметрах грошового циклу та їхньому впливі на ефективність. Логічним кроком є перехід до підрозділу 2.2, де оцінюється зовнішнє середовище й ринкові умови, що визначають можливості й обмеження для політики запасів і розрахунків і, відповідно, управління CCC.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та ринкових позицій підприємства

Провівши аналіз організаційної структури та фінансової динаміки у підрозділі 2.1, стає зрозуміло, що результати роботи ТОВ «Саратський завод продтоварів» залежать не лише від внутрішнього менеджменту, а й від комплексу зовнішніх обставин, які визначають рівень витрат, попит, ціни й доступність фінансових ресурсів. В умовах посилення інфляції, перебоїв у логістиці та зростання вартості позикових коштів, компанії потрібно оперативно змінювати свою операційну й фінансову стратегію, щоб зберігати платоспроможність, стабільний грошовий потік і конкурентні позиції.

Саме тому у підрозділі 2.2 акцент робиться на аналізі зовнішнього середовища й конкурентної ситуації – це необхідний крок перед глибшим вивченням оборотного капіталу. Логіка побудови розділу така: показники оборотності запасів, дебіторки та кредиторки (а значить і тривалість грошового циклу) формуються під впливом ринкових умов – сезонності, цін на сировину, специфіки поведінки постачальників і клієнтів, рівня конкуренції, нормативних вимог і макроекономічних тенденцій.

Оскільки оборотний капітал напряму забезпечує проходження всього операційного циклу – від закупівлі сировини через виробничі процеси до реалізації продукції та надходження грошей, – будь–які зміни у зовнішньому

середовищі можуть суттєво впливати на обсяги необхідних запасів, умови розрахунків із постачальниками чи покупцями, доступність кредитних ресурсів і рівень фінансових ризиків. На практиці це проявляється через зміну тривалості грошового циклу: якщо він подовжується, підприємство стикається з дефіцитом оборотних коштів, а у випадку скорочення – має можливість вивільнити частину ресурсів.

Щоб системно проаналізувати ці впливи, у дослідженні використано PESTEL–інструментарій, який допомагає комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні чинники. Такий підхід особливо цінний для нашої тематики, адже дає змогу логічно пояснити необхідність тих чи інших управлінських рішень щодо запасів, дебіторки чи вибору джерел фінансування. Результати PESTEL–аналізу стануть основою для подальшої оцінки конкурентного середовища та формулювання висновків щодо ризиків і потенційних можливостей, які надає зовнішній ринок.

Вплив факторів зовнішнього середовища (PESTEL) на грошовий цикл підприємства (CCC) (див. рис. 2.3).

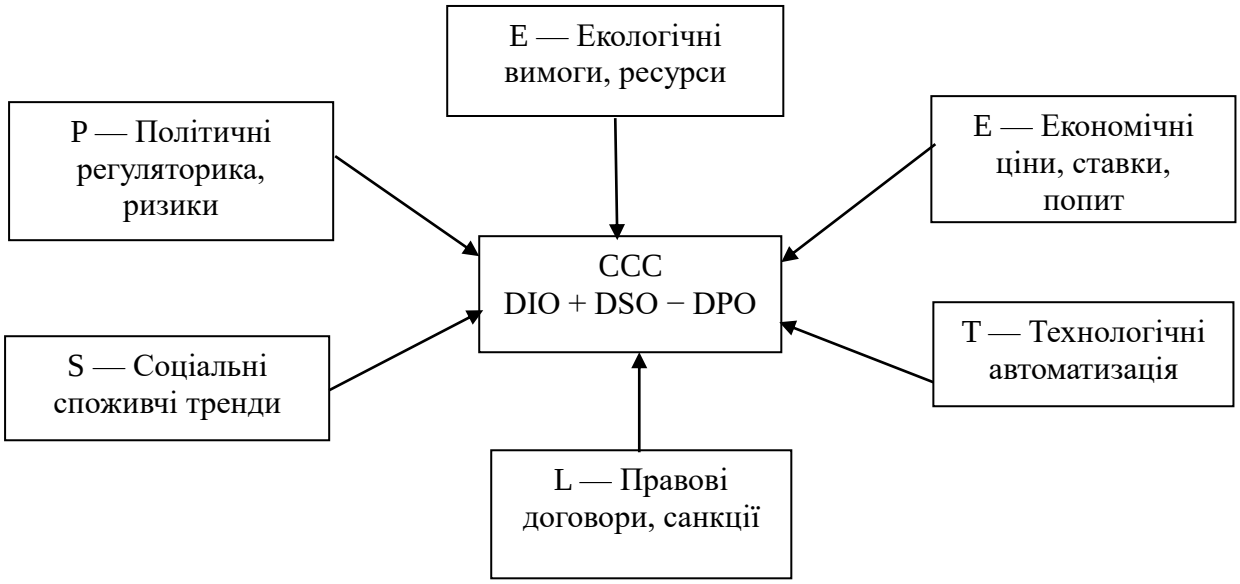


Рисунок 2.3 – Вплив факторів зовнішнього середовища (PESTEL) на грошовий цикл підприємства (CCC).

Джерело: складено автором

Рисунок 2.3 включено для візуалізації причинно–наслідкового зв'язку: зовнішні фактори не впливають на фінансовий результат «напряму», а трансформуються у рішення щодо запасів, умов розрахунків із покупцями та постачальниками. Саме через ці рішення змінюється тривалість ССС, а отже – і рівень рентабельності (через потребу в оборотному фінансуванні).

Зовнішні фактори впливають на політику запасів (DIO), розрахунки ыз покупцями (DSO) та постачальниками (DPO), змінюючи тривалість ССС і, відповідно, ліквідність та рентабельність навено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

PESTEL–чинники та їх вплив на компоненти грошового циклу (ССС) підприємства

PESTEL–чинник	Сутність (коротко)	Можливість / загроза	Вплив на ССС (DIO/DSO/DPO)	Управлінський висновок для політик запасів/розрахунків
Р – політичні	Воєнні ризики та загроза перебоїв у виробництві/логістиці	Загроза	↑DIO (потреба у страховому запасі), ↑DSO (ризики затримок оплат)	Планування safety–stock для критичних позицій; диверсифікація каналів збуту; ліміти кредиту покупцям.
Р – політичні	Розвиток «шляхів солідарності» та морського коридору з портами Великої Одеси	Можливість	↓DIO (скорочення lead time), ↓витрат зберігання	Під сезонні піки – швидші поставки та менші партії; зниження «заморожування» коштів у запасах.
Е – економічні	Інфляція та коливання цін на сировину/продукти харчування	Загроза	↑DIO (закупівля «про запас»), ↑DSO (перегляд цін/дисконти)	Договірні «цінові формули»; частіший перегляд прайсів; контроль маржинальності за SKU.
Е – економічні	Відносно висока облікова ставка та вартість кредитних ресурсів	Загроза	Потреба ↓ССС загалом	Пріоритет прискорення інкасації (DSO) та переговорів про відстрочку (DPO); використання факторингу/дисконту за дострокову оплату.

Продовження табл. 2.4

S – соціальні	Зростання попиту на довготривалі та доступні продукти в умовах цінової чутливості	Можливість	↑обсяг продажів, але ризик ↑DSO (умови рітейлу)	Комбінація каналів: рітейл + дрібний опт; програми знижок за передоплату/коротший термін оплати.
T – технологічні	Автоматизація планування виробництва та складської логістики (ERP/MRP), простежуваність	Можливість	↓DIO, ↓втрати	Впровадження ABC/XYZ; точніше планування сезонних закупівель; контроль обіговості.
E – екологічні	Кліматичні ризики врожаю та сезонність постачання овочів/фруктів	Загроза	↑DIO (сезонні закупівлі), ризик списань	Сезонні бюджети запасів; договори з декількома постачальниками; контроль термінів придатності.
L – правові	Обов'язковість системи безпечності (HACCP) та вимоги до гігієни/маркування для доступу на ринки	Загроза + можливість	↑DIO (контроль якості), потенційно ↓DSO (довіра/експортні контракти)	Документування процедур, сертифікації; використання якості як аргументу в переговорах щодо умов оплати.

Джерело: побудовано автором

Серед найвагоміших факторів: воєнні ризики й логістичні перебої (загроза для запасів та дебіторки), інфляція та висока вартість кредитів (стимул для скорочення CCC), сезонні коливання попиту, технологічні новації (можливість автоматизувати облік запасів і пришвидшити їх обіг), кліматичні ризики врожаю, а також посилення вимог до безпечності продукції. Рекомендації для менеджменту – від впровадження систем контролю запасів, диверсифікації постачальників і гнучких контрактів із клієнтами до цифровізації обліку й підвищення стандартів якості.

Далі буде використано Модель Портера, яка допоможе пояснити, чому умови розрахунків із партнерами (DSO/DPO) залежать не лише від внутрішньої політики, а й від сили позицій на ринку. У таблиці 2.5 оцінено інтенсивність

кожної сили та типові наслідки для грошового циклу:

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних сил за Портером та їх наслідки для компонентів ССС

Сила	Оцінка інтенсивності	Як проявляється для переробника продуктів	Наслідки для ССС та рентабельності
Переговорна сила постачальників	Середня–висока	Сезонність та концентрація постачання сировини; залежність від енергії та упаковки	Ризик ↓DPO (вимоги передоплати) і ↑DIO (сезонні закупівлі). Підвищує потребу в оборотному фінансуванні.
Переговорна сила покупців	Висока	Рітейл–мережі та великі оптовики диктують умови постачання і відстрочки платежу	Ризик ↑DSO та зниження маржі. Вимагає лімітів кредиту, контролю прострочення, стимулів за ранню оплату.
Загроза товарів–замінників	Середня	Свіжа продукція, імпортні бренди, домашнє консервування	Підсилює цінову конкуренцію та тиск на запаси готової продукції (↑DIO), якщо попит коливається.
Рівень конкурентної боротьби	Високий	Багато виробників у сегменті переробки; конкуренція за полицю та контракти	Знижує рентабельність, тому оптимізація ССС стає ключовим джерелом «нецінової» конкурентної переваги.
Загроза нових гравців	Низька–середня	Потрібні інвестиції, сертифікація, доступ до сировини та каналів збуту	Обмежує швидке входження, але не знімає тиску з боку існуючих конкурентів. Підтримує потребу у дисципліні оборотного капіталу.

Джерело: узагальнено автором на основі стратегічних підходів та офіційних макроданих [21–23; 29; 30; 32].

Виходячи, з данних таблиці 2.5:

• постачальники (сезонність, концентрація ринку) можуть вимагати передоплату, що знижує DPO і збільшує DIO;

• покупці (особливо великі рітейл–мережі) мають сильну переговорну позицію, відстоюють довші терміни оплати (вищий DSO);

• товари–замінники (свіжа продукція, імпорт) підсилюють цінову конкуренцію й тиск на запаси;

• конкуренція в галузі висока, що змушує компанії оптимізувати ССС як ключову нецінову перевагу;

• загроза нових гравців невелика, але не знижує тиску з боку діючих конкурентів.

Таким чином, у конкурентному середовищі переробника значна частина «боротьби» переноситься в площину умов контрактів: хто має кращі умови оплати (коротший DSO або довший DPO), той має нижчу потребу в позикових коштах і може утримувати рентабельність навіть за цінового тиску.

Проте, для практичних управлінських висновків важливо не лише перелічити фактори, а й визначити їхню пріоритетність. З цією метою застосовано матрицю «ймовірність – сила впливу» (рисунок 2.4), яка дозволяє сфокусуватися на тих можливостях/загрозах, що найбільше змінюють політику запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

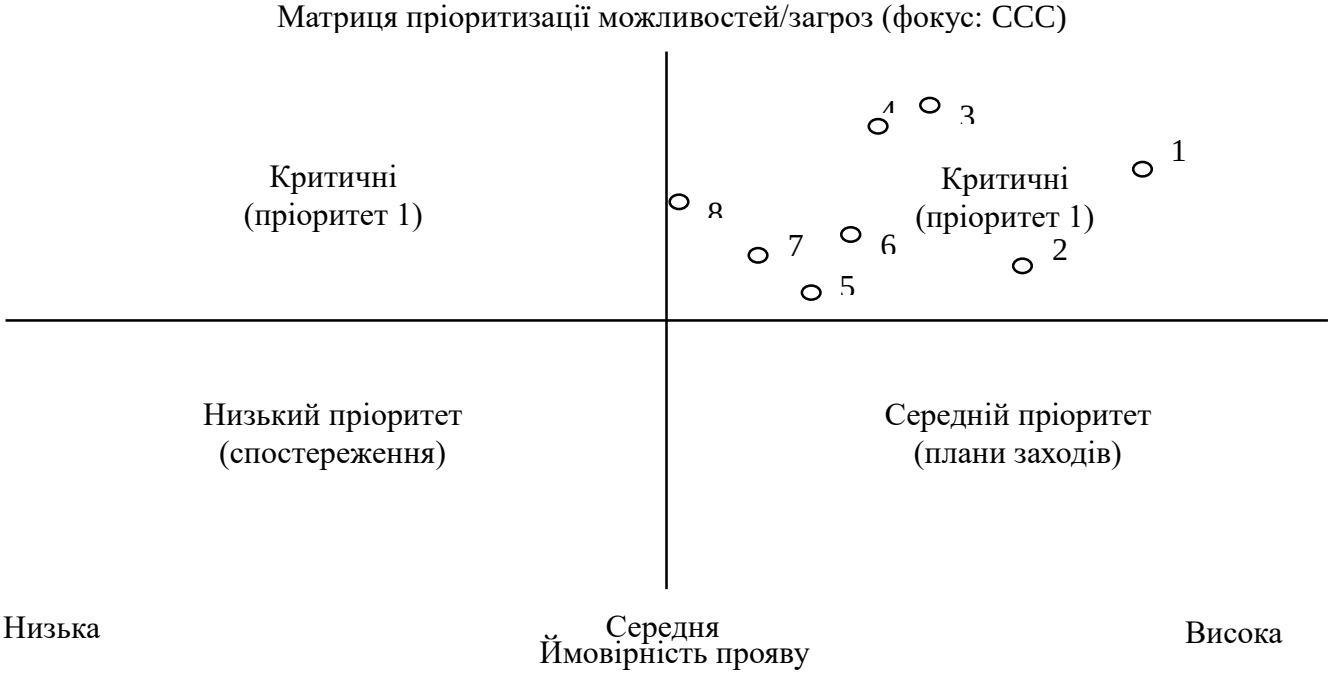


Рисунок 2.4. – Матриця пріоритизації можливостей / загроз за критерієм впливу на ССС.

Джерело: розроблено автором на основі підходів до стратегічного аналізу та оцінки ризиків [30; 32; 21–23].

Схема 2.4 особлива тим, що наочно ілюструє, як саме зовнішні чинники визначають для підприємства «правила гри» щодо управління оборотним капіталом – через які механізми змінюються обсяги запасів, дебіторська та кредиторська заборгованість, а в підсумку й показники DIO/DSO/DPO та тривалість грошового циклу.

Зокрема, логістичні труднощі, перебої з постачанням і сезонність сировини змушують компанію створювати додаткові страхові запаси. Це призводить до: (а) зростання частки запасів у балансі, (б) збільшення DIO (матеріали та готова продукція довше зберігаються на складі), (в) підвищення потреби у фінансуванні, оскільки гроші довго «застрягають» у товарних формах. Далі, інфляційні процеси та подорожчання ресурсів стимулюють або закуповувати більше наперед (ще більше збільшуючи DIO та запаси), або ризикувати зупинкою виробництва через дефіцит. Ще один момент – погіршення платіжної дисципліни й зниження купівельної спроможності клієнтів: компанія частіше вимушена надавати відстрочки, що збільшує дебіторську заборгованість, подовжує DSO і, відповідно, CCC, створюючи ризики касових розривів навіть за умов стабільних продажів. Крім того, зростання вартості кредитних ресурсів робить утримання великого CCC економічно невигідним: кожен додатковий день перебування коштів у запасах чи дебіторці підвищує вартість фінансування. Також важливі зміни йдуть від постачальників: якщо вони скорочують строки відстрочки чи вимагають передоплату, DPO зменшується, CCC зростає, і компанії потрібні додаткові ресурси; якщо ж вдається домовитися про довші строки оплати, DPO збільшується і частково компенсує «замороження» в інших статтях.

Отже, схема не просто відображає ризики й можливості – вона демонструє логіку причин і наслідків, які формують фінансову поведінку підприємства.

В додаток до рисунка 2.4 у таблиці 2.6 наведено узагальнену карту можливостей/загроз з конкретизацією управлінських дій щодо DIO/DSO/DPO.

Таблиця 2.6

Можливості/загрози та їх вплив на політику запасів і розрахунків (DIO/DSO/DPO)

№	Можливість/загроза	Вплив на DIO (запаси)	Вплив на DSO (покупці)	Вплив на DPO (постач.)	Рекомендована політика / дія
1	Зростання попиту на готові продукти (цінова чутливість, попит на довготривалі продукти)	Планування запасів готової продукції під піки; контроль обіговості	Ризик вимоги довших відстрочок з боку мереж; потрібні стимули за швидку оплату	Нейтрально	Збалансувати канали збуту; впровадити знижку за передоплату/ранню оплату; кредит–ліміти.
2	Стабілізація/розвиток логістичних коридорів (Одеса, експортні маршрути)	Зменшення страхових запасів у дорозі; менші партії	Підвищення надійності постачань зменшує претензії/затримки оплат	Нейтрально/↑DPO (більше альтернатив постачальників)	Оптимізувати партійність закупівель; переглянути нормативи запасів; диверсифікувати маршрути.
3	Перебої енергопостачання та ризики зупинки виробництва	Зростає потреба у страховому запасі сировини та готової продукції	Можливі затримки відвантажень –> затримки оплат	Може знижувати можливість отримати відстрочку	План безперервності (генерація/контракти); критичні запаси; договори з фіксованими графіками поставок.
4	Волатильність цін на сировину та інфляція	Сезонні закупівлі –> ↑DIO; ризик переоцінок	Покупці тиснуть на ціну/відстрочку –> ↑DSO	Постачальники можуть вимагати передоплату –> ↓DPO	Індексація цін у договорах; коротші терміни оплати; хеджування через контрактні обсяги.

Продовження табл. 2.6

5	Посилення вимог безпечності (HACCP/регулятор ні вимоги, експортні стандарти)	Додаткові процедури контролю –> можливе ↑DIO, але ↓втрати	Підвищення довіри може скорочувати спорні платежі –> ↓DSO	Нейтрально	Стандартизувати контроль якості; використовувати сертифікацію як аргумент для кращих умов контрактів.
6	Висока переговорна сила рітейлу	Може вимагати широкий асортимент –> ↑DIO	Ризик ↑DSO через довгі відстрочки	Нейтрально	Портфельний підхід: які SKU давати мережам; штрафи за прострочку; страхування кредитних ризиків/факторинг.
7	Подорожчання упаковки та логістики	Можливі більші партії закупівлі –> ↑DIO	Тиск на маржу –> переговори про ціни/умови	Може ↓DPO (передоплата)	Пошук альтернативних постачальників; консолідація закупівель; контроль норм витрат упаковки.
8	Кліматичні ризики врожаю та якісні коливання сировини	Потреба у більших сезонних запасах –> ↑DIO, ризик списань	Опосередковано: нестача –> зриви поставок –> ↑DSO	Нейтрально	Договори з кількома виробниками; стандарти приймання; резервні рецептури/сировина.

Джерело: розроблено автором на основі методів стратегічного аналізу можливостей і загроз [30; 32–34].

Така деталізація потрібна для подальшого обґрунтування заходів оптимізації грошового циклу та підвищення рентабельності.

У підсумку стратегічний аналіз показує: найбільшу вразливість підприємства створюють сезонність, енергетичні та логістичні ризики (DIO), а

також ризик «вимушеного кредитування» клієнтів (DSO) на фоні високої вартості капіталу. Водночас розвиток інфраструктури, логістичних коридорів і підвищення стандартів якості – це можливості для скорочення CCC та підвищення рентабельності, завдяки стабільному збуту і меншій потребі у позикових ресурсах.

У підрозділі 2.2 проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства із використанням PESTEL–методики та елементів моделі «5 сил Портера». З'ясовано, що вплив зовнішніх чинників на фінансові результати підприємства реалізується через конкретні управлінські параметри оборотного капіталу: обсяги й структура запасів (DIO), платіжна дисципліна й кредитна політика щодо клієнтів (DSO), а також умови співпраці з постачальниками (DPO). Виявлені можливості й загрози стали підґрунтям для формування висновків щодо найбільш уразливих компонентів CCC і визначення ефективних рішень з урахуванням ринкових факторів.

Таким чином, підрозділ 2.2 пояснює, чому саме так виглядають умови обороту на підприємстві й чому деякі управлінські рішення мають обмеження щодо швидкості чи жорсткості впровадження (наприклад, радикальне скорочення запасів чи агресивна кредитна політика можуть створити додаткові ризики). Це забезпечує перехід до підрозділу 2.3, у якому зосереджено кількісний аналіз фактичного стану оборотного капіталу та грошового циклу для подальшого обґрунтування шляхів оптимізації.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища та ефективності використання оборотного капіталу

Комплексний аналіз оборотного капіталу підприємства дозволяє виявити ключові закономірності та проблемні моменти, що впливають на фінансову стійкість і ліквідність компанії. У цьому підрозділі розглядається детальна структура поточних активів, динаміка їх зміни, а також джерела фінансування оборотних ресурсів протягом 2022–2024 років.

Вертикальний аналіз (табл. 2.7) показує, що найбільшу частку у структурі поточних активів підприємства традиційно займають виробничі запаси.

Таблиця 2.7

Склад і структура оборотних активів ТОВ «Саратський завод продтоварів» у 2022–2024 рр.

Показник	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %
Запаси	15 244,8	68,21	16 141,5	52,01	22 114,5	65,54
Дебіторська заборгованість (усього)	5 900,5	26,40	13 774,7	44,38	11 452,2	33,94
у т.ч. за продукцію, товари, роботи, послуги	3 513,4	–	6 819,7	–	5 594,4	–
у т.ч. за розрахунками з бюджетом	733,7	–	1 209,4	–	1 435,0	–
у т.ч. інша поточна дебіторська заборгованість	1 653,4	–	5 745,6	–	4 422,8	–
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 141,3	5,11	961,0	3,10	141,0	0,42
Інші оборотні активи (витрати майбутніх періодів + інші)	62,6	0,28	159,9	0,52	33,5	0,10
Усього оборотні активи	22 349,2	100,00	31 037,1	100,00	33 741,2	100,00

Джерело: розраховано (складено) автором за даними фінансової звітності підприємства [11, 12; 19, 20; 44].

У 2024 році їхня частка перевищила 65%, що свідчить про високу матеріаломісткість бізнесу та залежність показників ліквідності від швидкості обігу саме цієї статті.

Таблиця 2.8 є базовою для нашого кейсу, оскільки показує, у яких саме формах «розміщений» оборотний капітал підприємства. Для ТОВ «Саратський завод продтоварів» критичним є домінування запасів: у 2024 р. вони становлять 22 114,5 тис. грн, або 65,54% оборотних активів. За такої структури ліквідність залежить насамперед від швидкості обертання запасів (DIO) та від темпів інкасації дебіторської заборгованості (DSO), а не від грошових залишків, які у

2024 р. є мінімальними (141,0 тис. грн, 0,42%).

Питома вага елемента в структурі оборотних активів розраховується за формулою:

$$\text{Частка_i, \%} = \text{Елемент_i} / \text{Оборотні активи} * 100 \quad (2.1)$$

Приклад розрахунку для запасів у 2024 р.:

$$\text{Частка_зап (2024)} = 22114{,}5/33741{,}2 * 100 = 65{,}54\ \% \quad (2.2)$$

Отримане значення свідчить, що у 2024 р. майже дві третини оборотних активів підприємства зосереджено в запасах, що підсилює залежність ліквідності від швидкості їх обертання (DIO) та підтверджує висновки статті про зростання інвентарної складової оборотного капіталу.

Обґрунтування необхідності такого розрахунку полягає в тому, що наведення формули та прикладу визначення питомої ваги дозволяє забезпечити прозорість і чіткість методики – усі подальші висновки спираються саме на кількісні співвідношення, а не на загальні судження. У випадку харчового виробництва, де закупівлі мають сезонний характер і є логістичні ризики, частка запасів є індикатором рівня іммобілізації коштів і може свідчити про потенційну потребу у додаткових фінансах. Якщо ця частка зростає, навіть незначне уповільнення реалізації або акумуляція повільнооборотних позицій швидко негативно позначається на ліквідності компанії.

Окремої уваги заслуговує і дебіторська заборгованість, яка також є важливою складовою оборотних активів. Її збільшення може бути як наслідком розширення збуту (через надання покупцям комерційного кредиту), так і свідчити про погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Для більш глибокого аналізу варто деталізувати структуру дебіторки за основними групами – зокрема, визначити, яка частка припадає на розрахунки з покупцями, з бюджетом та іншими контрагентами.

Деталізація дебіторської заборгованості важлива саме для нашого підприємства, оскільки різні її складові мають різну керованість і різний вплив

на грошовий цикл. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Склад і структура дебіторської заборгованості ТОВ «Саратський завод продтоварів» у 2022–2024 рр.

Стаття дебіторської заборгованості	2022, тис. грн	2022, % у ДЗ	2023, тис. грн	2023, % у ДЗ	2024, тис. грн	2024, % у ДЗ
За продукцію, товари, роботи, послуги	3 513,4	59,54	6 819,7	49,51	5 594,4	48,85
За розрахунками з бюджетом	733,7	12,43	1 209,4	8,78	1 435,0	12,53
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 653,4	28,02	5 745,6	41,71	4 422,8	38,62
Усього дебіторська заборгованість	5 900,5	100,00	13 774,7	100,00	11 452,2	100,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [11; 12; 19; 20].

У 2024 р. дебіторська заборгованість за продукцію/товари/послуги становить 5 594,4 тис. грн (48,85% загальної ДЗ), тоді як «інша поточна» – 4 422,8 тис. грн (38,62%). Така структура означає, що значна частина коштів пов’язана зі статтями, інкасація яких може бути менш прогнозованою.

За результатами табл. 2.8 видно, що у 2023 р. відбулося суттєве зростання дебіторської заборгованості, зокрема за рахунок «іншої поточної дебіторської заборгованості», тоді як у 2024 р. спостерігається певне скорочення. Для фінансового менеджменту це важливо, оскільки різні складові дебіторки мають різну керованість і різний вплив на DSO: розрахунки з покупцями безпосередньо залежать від кредитної політики, тоді як бюджетні розрахунки – від регуляторних процедур.

Щоб кількісно оцінити ступінь іммобілізації оборотного капіталу в повільно ліквідних елементах, використаємо показник концентрації (частки)

запасів і дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів:

$$К_іммоб = (Запаси + Дебіторська заборгованність) / СА * 100\% \quad (2.3)$$

Розрахунок для 2024 р.:

$$К_іммоб (2024) = (22114,5 = 11452,2) / 33741,2 *100 = 99,48\% \quad (2.4)$$

Високе значення показника К_іммоб означає, що переважна частина оборотних активів пов’язана із запасами та дебіторською заборгованістю, а отже, ліквідність підприємства критично залежить від швидкості їх перетворення у грошовий потік.

Показник іммобілізації (концентрації запасів і дебіторської заборгованості) узагальнює головний ризик для ТОВ «СЗП»: за мінімального рівня грошових коштів (0,42% у 2024 р.) підприємство фактично підтримує ліквідність лише тоді, коли швидко обертає запаси та своєчасно інкасує дебіторку. Високе значення концентрації означає, що навіть невелике збільшення DIO або DSO може викликати дефіцит оборотного фінансування. Тому цей розрахунок обґрунтовує фокус підрозділу 2.3 на DIO/DSO та CCC, а також пояснює, чому в розділі 3 ключовим критерієм ефективності заходів буде саме вивільнення коштів через скорочення тривалості циклу.

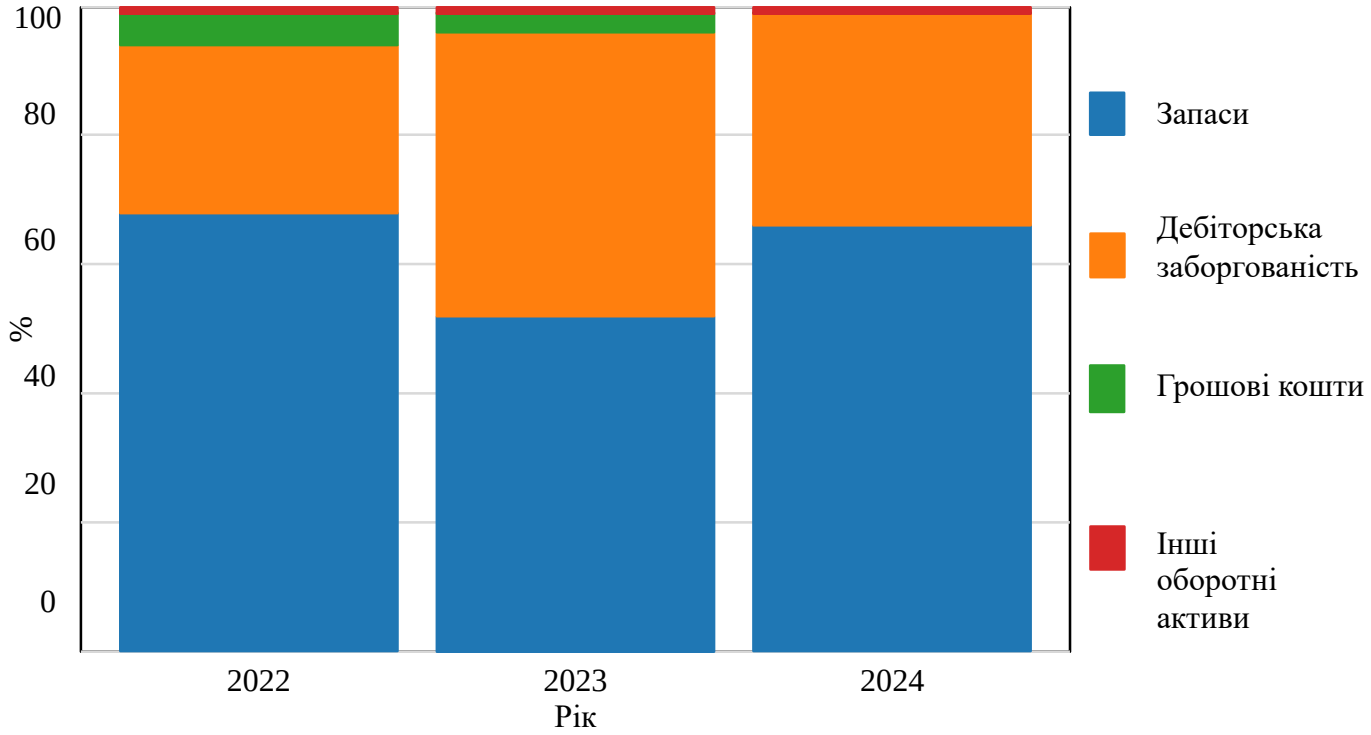


Рисунок 2.5 – Структура оборотних активів у 2022–2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.8.

Рисунок 2.5 візуалізує результати табл. 2.7 і дає змогу швидко побачити структурну проблему: у 2024 р. переважають запаси, тоді як частка грошових коштів майже нульова. Для нашого підприємства це означає підвищену вразливість до шоків (затримки постачань, падіння попиту, зростання витрат на зберігання): кошти довше залишаються в негрошових формах. Саме тому наступний етап аналізу (2.3) – це кількісне вимірювання тривалості «зв'язування» коштів через DIO/DSO/DPO і розрахунок CCC.

Графічне представлення структури (рис. 2.5) дозволяє оцінити не лише рівень часток, а й структурні зрушення (зміну частки у відсоткових пунктах) між роками. Для управління оборотним капіталом структурні зрушення є інформативнішими за абсолютні зміни, оскільки показують, який елемент стає домінуючим у структурі незалежно від загального масштабу активів.

Структурні зрушення (у відсоткових пунктах) дозволяють відокремити зміну фінансової моделі від простого зростання масштабів діяльності. Для ТОВ «СЗП» збільшення частки запасів на 13,53 в.п. у 2024 р. (до 65,54%) при

одночасному падінні частки грошових коштів на 2,68 в.п. означає посилення матеріалізації оборотного капіталу. Це підказує, що потенційне подовження ССС ймовірніше формується через зростання DIO, а не лише через коливання інших статей. Відповідно, управлінський фокус у розділі 3 має бути на нормуванні запасів, скороченні повільнооборотних позицій і підвищенні точності планування закупівель.

Таблиця 2.9

Структурні зрушення в оборотних активах ТОВ «Саратський завод продтоварів», в.п.

Елемент	+/– 2023 до 2022	+/– 2024 до 2023	+/– 2024 до 2022
Запаси	–16,20	13,53	–2,67
Дебіторська заборгованість	17,98	–10,44	7,54
Грошові кошти	–2,01	–2,68	–4,69
Інші оборотні активи	0,24	–0,42	–0,18

Джерело: складено автором

У 2024 р. частка запасів збільшилася на 13,54 в.п. порівняно з 2023 р., тоді як частка грошових коштів скоротилася на 2,63 в.п. Це означає, що підприємство посилило матеріалізацію оборотного капіталу і стало більш залежним від швидкості реалізації запасів. Такий висновок важливий для вибору подальших управлінських заходів: першочерговими стають нормування запасів, удосконалення планування закупівель та скорочення повільнооборотних позицій.

Для доповнення вертикального аналізу доцільно виконати горизонтальний аналіз, який показує, за рахунок яких саме елементів відбулося зростання оборотних активів у динаміці. Це важливо з управлінської точки зору, оскільки збільшення оборотного капіталу може бути результатом як позитивного розширення діяльності (зростання обсягу продажів), так і негативних причин (накопичення надлишкових запасів або зростання простроченої дебіторської заборгованості) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка складових оборотних активів ТОВ «Саратський завод продтоварів» у 2022–2024 рр.

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Δ23/22	Темп зростання 23/22, %	Δ24/23	Темп зростання 24/23, %	Δ24/22	Темп зростання 24/22, %
Запаси	15 244,8	16 141,5	22 114,5	896,7	5,88	5 973,0	37,00	6 869,7	45,06
Дебіторська заборгованість (усього)	5 900,5	13 774,7	11 452,2	7 874,2	133,45	–2 322,5	–16,86	5 551,7	94,09
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 141,3	961,0	141,0	–180,3	–15,80	–820,0	–85,33	–1 000,3	–87,65
Інші оборотні активи	62,6	159,9	33,5	97,3	155,43	–126,4	–79,05	–29,1	–46,49
Усього оборотні активи	22 349,2	31 037,1	33 741,2	8 687,9	38,87	2 704,1	8,71	11 392,0	50,97

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.11 демонструють, що основний внесок у приріст оборотних активів у 2024 р. забезпечили запаси (приріст 5 973,0 тис. грн порівняно з 2023 р.), тоді як грошові кошти суттєво скоротилися. Такий профіль змін є індикатором посилення «зв’язування» ресурсів у менш ліквідних формах і підкреслює необхідність подальшої оцінки швидкості обертання запасів (DIO) у підрозділі 2.3.

В той же час – запаси є найбільш матеріаломістким та найменш ліквідним компонентом оборотних активів, тому їх деталізація дозволяє точніше інтерпретувати причини змін у потребі в оборотному капіталі. Для 2022–2023 рр. використано дані структурного обстеження (форма №2–підприємництво), яке розкриває внутрішній склад запасів (виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція). За 2024 р. у фінансовій звітності доступний

щонайменше показник готової продукції; решта запасів відображені агреговано.

Таблиця 2.11

Склад запасів ТОВ «Саратський завод продтоварів» та його зміни у 2022–2024 рр.

Елемент запасів	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %
Виробничі запаси	5 691,5	37,33	6 049,4	37,48	13 440,3	60,78
Незавершене виробництво	2 866,9	18,81	3 390,6	21,01	–	–
Готова продукція	6 686,4	43,86	6 701,5	41,52	8 674,2	39,22
Усього запаси	15 244,8	100,00	16 141,5	100,00	22 114,5	100,00

Примітка: за 2024 р. показник «виробничі запаси» відображає суму виробничих запасів та незавершеного виробництва (22 114,5 – 8 674,2 = 13 440,3 тис. грн) через обмеженість деталізації у формі №1–м.

Для ТОВ «СЗП» деталізація запасів є принциповою через галузеву специфіку: сезонність надходження сировини, обмежені строки зберігання та потреба у страхових запасах. Зростання агрегованого показника «виробничі запаси + НЗВ» до 13 440,3 тис. грн (60,78% запасів) у 2024 р. означає, що кошти значною мірою «зв’язані» на ранніх стадіях операційного циклу. Це підсилює важливість рішень щодо планування закупівель і виробництва, оскільки саме вони найбільше впливають на DIO та потребу в фінансуванні. Отже, результати табл. 2.12 є підставою для подальшого пошуку «вузьких місць» у грошовому циклі в підрозділі 2.3.

Відповідно до підрозділу 1.2, перманентна частина потреби в оборотному капіталі має фінансуватися стійкими джерелами (власний капітал та/або довгострокові зобов’язання), тоді як змінна частина може покриватися короткостроковими пасивами. Оскільки у підприємства відсутні довгострокові зобов’язання, ключовими джерелами виступають власний капітал і поточні зобов’язання (переважно кредиторська заборгованість за товари, роботи,

послуги).

Таблиця 2.12

Структура джерел фінансування та чистий оборотний капітал ТОВ «Саратський завод продтоварів» (NWC) у 2022–2024 рр.

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
Власний капітал	4 915,1	7 016,0	9 032,4
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0
Поточні зобов'язання (усього)	18 234,3	24 767,2	25 456,2
Усього джерел (баланс)	23 149,4	31 783,2	34 488,6
Чистий оборотний капітал (NWC = CA – CL)	4 114,9	6 269,9	8 285,0

Джерело: складено автором за даними форми №1–м за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.12 показує, за рахунок яких джерел сформовано оборотний капітал. Для ТОВ «СЗП» позитивний NWC у 2022–2024 рр. (8 285,0 тис. грн у 2024 р.) означає наявність базового запасу фінансової стійкості. Проте домінування поточних зобов’язань як джерела фінансування (25 456,2 тис. грн у 2024 р.) свідчить про високу залежність від короткострокових умов розрахунків і комерційного кредиту. У поєднанні з матеріаломісткою структурою активів це підвищує значущість контролю ССС: подовження циклу швидко збільшує потребу у фінансуванні та загострює ризики ліквідності. Саме тому далі розрахунки DIO/DSO/DPO будуть інтерпретовані не ізольовано, а в зв’язці з NWC та WCR.

Чистий оборотний капітал визначається як різниця між оборотними активами та поточними зобов’язаннями:

$$NWC = CA - CL \tag{2.5}$$

Демонстрація NWC у покроковому вигляді потрібна, щоб показати коректність і відтворюваність розрахунків за даними балансу. У нашому випадку NWC – це «буфер» ліквідності: при зростанні запасів або затримках у дебіторці саме він визначає, чи зможе підприємство виконувати поточні

зобов’язання без додаткових позик. Тому в 2.3 ми співставляємо NWC з показниками CCC, щоб з’ясувати, чи не поглинається цей буфер подовженням грошового циклу та зростанням операційної потреби в фінансуванні.

Розрахунок для 2024 р.:

$$NWC_2024 = 33741,2 – 25456,2 = 8285,0 \text{ тис. грн.} \quad (2.6)$$

Позитивне значення NWC протягом усього періоду означає наявність «буфера» ліквідності, тобто частина оборотних активів профінансована не короткостроковими кредиторами, а стійкими джерелами. Водночас високий рівень поточних зобов’язань у пасиві (понад 70% активів) вказує на домінування короткострокового фінансування, що є типовим для малих підприємств, але підсилює чутливість до касових розривів при зростанні DIO або погіршенні платіжної дисципліни покупців.

Однак сам по собі показник NWC не відповідає на запитання, чи є оборотний капітал «достатнім» саме для операційного циклу. Для цього у фінансовому менеджменті додатково використовують показник операційної потреби в оборотному капіталі (Working Capital Requirement, WCR), який фокусується на трьох ключових елементах циклу: запасах, дебіторській та кредиторській заборгованості за товари/послуги. Показник WCR дає змогу оцінити, скільки коштів підприємство повинно постійно тримати в операціях до моменту їх повернення у грошову форму.

Формула розрахунку WCR має вигляд:

$$WCR = \text{Запаси} + \text{Дебіторська заборгованність} – \text{Кредиторська заборгованість (за товари / послуги)} \quad (2.7)$$

WCR переводить оцінку оборотного капіталу у площину операційного циклу: показує, скільки коштів реально потрібно утримувати в елементах «запаси + дебіторка», зменшених на комерційний кредит постачальників. Зростання WCR з 5 959,8 тис. грн (2022) до 12 902,5 тис. грн (2024) означає, що операційний цикл став суттєво більш капіталомістким, тобто підприємству потрібне більше фінансування для підтримання поточного масштабу діяльності.

У контексті нашого кейсу це підсилює необхідність аналізу CCC: саме DIO, DSO та DPO пояснять, за рахунок чого формується підвищена потреба в фінансуванні, і на які «важелі» слід впливати в розділі 3, щоб вивільнити кошти.

Таблиця 2.13

Операційна потреба в оборотному капіталі ТОВ «Саратський завод продтоварів» (WCR) у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Запаси, тис. грн	15 244,8	16 141,5	22 114,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	5 900,5	13 774,7	11 452,2
Кредиторська заборгованість за товари/послуги, тис. грн	15 185,5	19 870,5	20 664,2
WCR, тис. грн	5 959,8	10 045,7	12 902,5

Джерело: складено автором за даними форми №1–м за 2022–2024 рр.

Інтерпретація WCR є наступною: якщо WCR додатний і зростає, це означає, що операційний цикл потребує більшого обсягу фінансування (кошти довше залишаються «зв’язаними» в запасах і дебіторці порівняно з обсягом комерційного кредиту постачальників). У випадку від’ємного WCR підприємство фактично фінансує операції за рахунок кредиторів. Для подальшого аналізу у підрозділі 2.3 важливо зіставити динаміку WCR із показниками DIO, DSO та DPO, оскільки саме вони пояснюють причини змін у потребі фінансування.

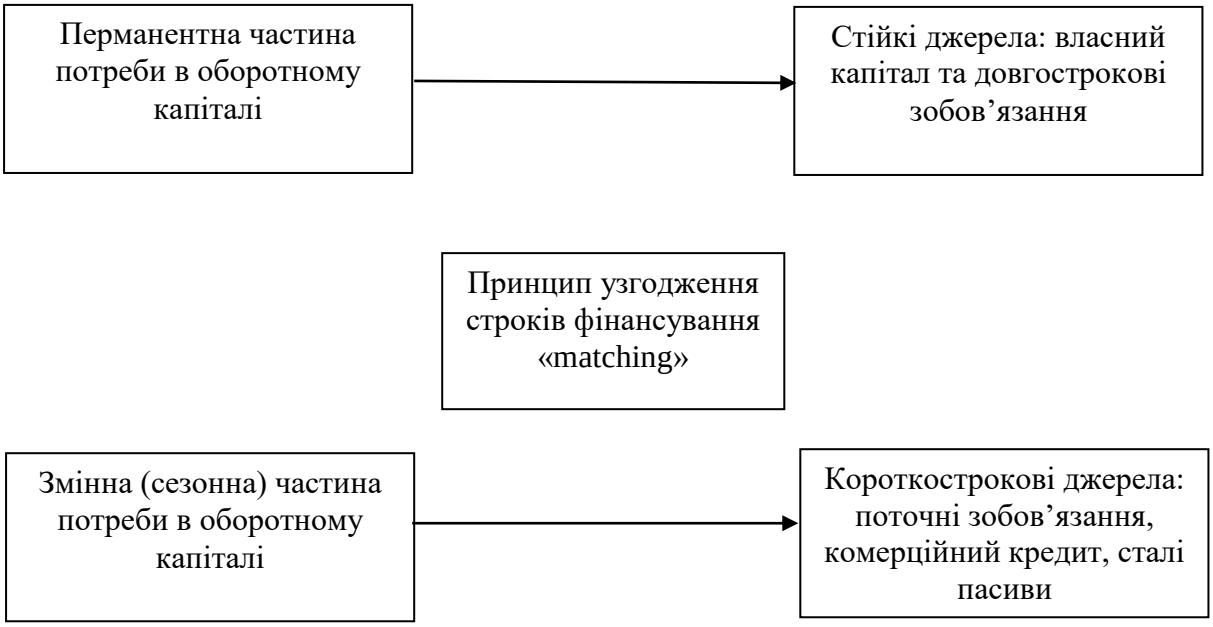


Рисунок 2.6 – Узгодження строків фінансування оборотного капіталу (концептуальна схема)

Джерело: розроблено автором на основі підходів підрозділу 1.2.

Рисунок 2.6 забезпечує методологічний зв'язок з підрозділом 1.2 та пояснює, чому баланс строків фінансування є критичним. Для ТОВ «СЗП» довгострокові зобов'язання відсутні, а змінна потреба в оборотному капіталі покривається переважно короткостроковими пасивами. Це означає, що підприємство є більш уразливим до подовження ССС: чим довше кошти «зв'язані» у запасах і дебіторці, тим більшим стає навантаження на короткострокове фінансування.

Оскільки поточні зобов'язання формують основну частку джерел фінансування, доцільно оцінити їхню внутрішню структуру. Це дозволяє встановити, які саме пасиви є ключовими (комерційний кредит від постачальників, податкові зобов'язання, заборгованість із оплати праці тощо), а також оцінити потенціал управлінських заходів у межах політики розрахунків.

Таблиця 2.14

Динаміка складу та структури поточних зобов’язань ТОВ «Саратський завод продтоварів» у 2022–2024 рр.

Стаття	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15 185,5	83,28	19 870,5	80,23	20 664,2	81,18
Розрахунки з бюджетом	27,6	0,15	415,3	1,68	468,0	1,84
Розрахунки зі страхування	25,8	0,14	22,6	0,09	31,5	0,12
Розрахунки з оплати праці	92,2	0,51	81,8	0,33	83,6	0,33
Інші поточні зобов'язання	2 903,2	15,92	4 377,0	17,67	4 208,9	16,53
Усього поточні зобов'язання	18 234,3	100,00	24 767,2	100,00	25 456,2	100,00

Джерело: складено автором за даними форм

Як свідчать дані табл. 2.14, основну частку у структурі поточних зобов’язань підприємства стабільно становить кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги – цей показник перевищує 80% протягом усього аналізованого періоду. Це підтверджує, що підприємство активно використовує комерційний кредит постачальників, фактично залучаючи його як «умовно безкоштовне» джерело фінансування для покриття потреб в оборотних активах. Водночас зростання запасів у поєднанні з відсутністю банківських короткострокових кредитів означає, що основний акцент у керуванні ліквідністю зміщується на оптимізацію політики щодо запасів та організацію розрахунків із постачальниками.

З аналітичної точки зору, домінування кредиторської заборгованості за товари та послуги (наприклад, 81,18% у 2024 році) означає, що головним короткостроковим джерелом фінансування виступає комерційний кредит від постачальників. Це важливо з кількох причин: по–перше, показник DPO (середній строк розрахунків із постачальниками) у підрозділі 2.3 буде одним із ключових для регулювання грошового циклу (CCC); по–друге, можливість

збільшити DPO обмежена рамками договірних відносин, штрафними санкціями й ризиком погіршення співпраці з постачальниками. Саме тому у третьому розділі акцент зміщується на зниження DIO та DSO – тобто оптимізацію запасів і прискорення інкасації, а не на подальше відтермінування платежів.

Для комплексного розуміння джерел фінансування оборотного капіталу доречно проаналізувати загальну структуру активів і пасивів компанії: питому вагу оборотних активів у загальних активах, співвідношення власного капіталу та поточних зобов'язань. Такий макроаналіз дозволяє: по–перше, оцінити рівень залежності підприємства від короткострокових джерел; по–друге, перевірити, чи не фінансуються необоротні активи за рахунок поточних пасивів; по–третє, співвіднести отримані результати з принципами фінансування постійної потреби, які розглядались у підрозділі 1.2.

Таблиця 2.15

Динаміка складу та структури активів і пасивів ТОВ «Саратський завод продтоварів» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Оборотні активи, тис. грн	22 349,2	31 037,1	33 741,2
Необоротні активи, тис. грн	800,2	746,1	747,4
Усього активи, тис. грн	23 149,4	31 783,2	34 488,6
Частка оборотних активів у активах, %	96,54	97,65	97,83
Власний капітал, тис. грн	4 915,1	7 016,0	9 032,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	18 234,3	24 767,2	25 456,2
Частка власного капіталу у пасиві, %	21,23	22,07	26,19
Частка поточних зобов'язань у пасиві, %	78,77	77,93	73,81

Джерело: складено автором за даними форм

З табл. 2.15 видно, що частка оборотних активів у структурі активів є дуже високою (понад 96% у всі роки), що характерно для підприємств з

невеликою капіталомісткістю та значною часткою торговельно–виробничих операцій. Водночас частка поточних зобов’язань у пасиві перевищує 70%, що означає підвищену залежність від короткострокових джерел і потребує особливої уваги до керування грошовим циклом (ССС) у подальшому аналізі.

Для кількісної характеристики ступеня короткострокового фінансування оборотних активів використаємо коефіцієнт покриття (фінансування) оборотних активів поточними зобов’язаннями:

$$К_CL/CA = CL/CA * 100\% \quad (2.8)$$

Приклад розрахунку для 2024 р.:

$$К_(CL/CA) (2024) = 25456,2/33741,2 *100 = 75,43 \% \quad (2.9)$$

Отже, у 2024 р. близько 75% оборотних активів фінансувалося за рахунок поточних зобов’язань. Такий рівень відповідає стратегії, близькій до поміркованої або агресивної (залежно від того, чи покриває власний капітал перманентну частину потреби), і пояснює, чому подовження ССС може швидко трансформуватися у дефіцит ліквідності.

Для ТОВ «СЗП» значення близько 75% у 2024 р. означає, що при подовженні ССС ризик ліквідності зростає дуже швидко: якщо кошти довше «застрягають» у запасах або дебіторці, підприємство змушене підтримувати фінансування переважно за рахунок кредиторів.

Таблиця 2.16

Оцінка сталих пасивів у складі поточних зобов’язань

ТОВ «Саратський завод продтоварів» у 2022–2024 рр.

Показник	2022, тис. грн	2022, % від CL	2023, тис. грн	2023, % від CL	2024, тис. грн	2024, % від CL
Розрахунки з бюджетом	27,6	0,15	415,3	1,68	468,0	1,84
Розрахунки зі страхування	25,8	0,14	22,6	0,09	31,5	0,12
Розрахунки з оплати праці	92,2	0,51	81,8	0,33	83,6	0,33
Разом умовно сталі пасиви (бюджет + страхування+оплата праці)	145,6	0,80	519,7	2,10	583,1	2,29

Джерело: складено автором за даними форм

Тому в 2.3 ключове завдання – встановити, який компонент CCC найбільше впливає на потребу в фінансуванні, а в розділі 3 – показати, як зміни DIO/DSO/DPO перетворюються у вивільнення коштів і зниження ризику касових розривів.

Умовно сталі пасиви займають незначну частку у структурі поточних зобов'язань (менше 3% у всі роки), тому основним джерелом короткострокового фінансування виступає саме комерційний кредит постачальників (кредиторська заборгованість за товари/послуги). Це означає, що управлінський вплив на DPO може бути суттєвим інструментом регулювання грошового циклу, але має межі, обумовлені договірною дисципліною та репутаційними ризиками у відносинах із постачальниками.

Низька частка сталих пасивів (2,29 % у 2024 р.) означає, що підприємство майже не має «природного» стабільного короткострокового фінансування (податкові/зарплатні залишки) і тому значно більше залежить від торговельної кредиторки. Для нашого кейсу це підсилює актуальність управління CCC: при зростанні запасів і дебіторки підприємство не може компенсувати потребу лише сталими пасивами, а отже має або покращувати оборотність (скорочувати DIO/DSO), або змінювати умови розрахунків. Це безпосередньо враховується при формуванні заходів у розділі 3.

Результати структурного аналізу (табл. 2.7–2.11) та оцінки джерел фінансування (табл. 2.12–2.16) потребують інтерпретації через швидкість кругообігу ресурсів. Показники DIO, DSO, DPO та інтегральний показник CCC (методика підрозділу 1.3) дозволяють кількісно оцінити, скільки днів кошти підприємства перебувають у запасах і дебіторській заборгованості та наскільки ці потреби компенсуються відстрочкою платежів постачальникам. Нижче наведено фактичні розрахунки за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.17

Показники оборотності та грошового циклу ТОВ «Саратський завод продтоварів» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Економічний зміст (для інтерпретації)
DIO, днів	508.3	256.2	290.2	Тривалість перебування коштів у запасах
DSO, днів	110.4	115.5	129.9	Тривалість інкасації дебіторської заборгованості
DPO, днів	506.4	286.2	307.5	Середній строк розрахунків із постачальниками (КЗ за товари)
CCC, днів	112.4	85.5	112.6	Інтегральний грошовий цикл: DIO + DSO − DPO

Джерело: складено автором за даними форм

Примітка: для 2022–2024 рр. середні залишки розраховано як півсуму значень на початок і кінець року (використано порівняльні дані 2021 р. з фінансової звітності за 2022 р.). Це підвищує зіставність показників DIO/DSO/DPO між роками.

Значення DIO у 2024 р. зросло порівняно з 2023 р., що узгоджується з поверненням високої частки запасів у структурі оборотних активів (табл. 2.8) та підтверджує посилення іммобілізації капіталу в повільно ліквідних елементах. Паралельно DSO має тенденцію до збільшення, що означає повільніше перетворення реалізації у грошові надходження. Зростання DPO частково компенсує ці ефекти (підприємство використовує комерційний кредит постачальників), однак сукупно це призводить до подовження CCC у 2024 р. порівняно з 2023 р. Для нашого кейсу це критично, оскільки в умовах високої вартості залученого фінансування та логістичних ризиків (підрозділ 2.2) подовження CCC збільшує потребу в оборотному капіталі і підвищує ризики касових розривів.

Отже, у другому розділі було проведено системний аналіз діяльності ТОВ «Саратський завод продтоварів» із фокусом на оцінці оборотного капіталу та зв’язку між тривалістю грошового циклу (CCC) і фінансовими результатами підприємства. Вивчення техніко–економічних показників за 2022–2024 роки

показало тенденцію до розширення масштабів бізнесу: чистий дохід збільшився з 98 500 тис. грн у 2022 році до 128 900 тис. грн у 2024 році, собівартість — із 78 900 тис. грн до 105 600 тис. грн, а валовий прибуток зріс із 19 600 тис. грн до 23 300 тис. грн (див. табл. 2.3). Однак відносні показники ефективності погіршилися: валова маржа знизилась з 19,9% до 18,1%, рентабельність реалізованої продукції — з 19,90% до 18,08% (див. табл. 2.3). Це свідчить про те, що збільшення обсягів супроводжується зростанням витратного навантаження, а резерви для підвищення результативності доцільно шукати за рахунок оптимізації оборотного циклу й зменшення потреби у фінансуванні обігу.

Структурний аналіз оборотних активів виявив суттєву «тяжкість» структури щодо ліквідності: у 2024 році запаси становили 22 114,5 тис. грн (65,54%), дебіторська заборгованість — 11 452,2 тис. грн (33,94%), а грошові кошти — лише 141,0 тис. грн (0,42%) (див. табл. 2.8–2.9). Така ситуація означає, що значна частина ресурсів іммобілізована у запасах і дебіторці, а мінімальний обсяг «грошового буфера» підвищує ризики касових розривів.

Розрахунок операційної потреби в оборотному капіталі (WCR) засвідчив суттєве зростання попиту на фінансування обігових операцій: цей показник виріс із 5 959,8 тис. грн у 2022 році до 12 902,5 тис. грн у 2024 році (див. табл. 2.10). Це підтверджує, що для підтримання поточної діяльності підприємству доводиться утримувати дедалі більший обсяг ресурсів в обороті, що вимагає посиленої уваги до управління тривалістю грошового циклу.

Одним із основних результатів стало кількісне визначення параметрів обігу: DIO, DSO, DPO і CCC. У 2024 році ці показники відповідно склали: DIO – 290,2 дня, DSO – 129,9 дня, DPO – 307,5 дня, CCC – 112,6 дня (див. табл. 2.11). Таким чином, підприємство в середньому понад сто днів фінансує виробничий цикл до моменту повернення коштів, а основні можливості для скорочення CCC зосереджені саме в оптимізації DIO (запаси) та DSO (дебіторська заборгованість).

Додатково стратегічний і конкурентний аналіз (PESTEL та модель «5 сил

Портера») допоміг пов’язати фінансові тенденції із зовнішніми факторами (вартість капіталу, інфляційний тиск, логістичні ризики, сила контрагентів), які впливають на підприємство через політику управління запасами та розрахунків, тобто через компоненти ССС (див. табл. 2.5–2.7, рис. 2.3–2.4). У підсумку, другий розділ сформував доказову базу: визначено проблемні зони, кількісно зафіксовано тривалість грошового циклу, що обґрунтовує необхідність управлінських трансформацій, представлених у третьому розділі.

Висновок до розділу 2

Отже, у другому розділі було проведено системний аналіз діяльності ТОВ «Саратський завод продтоварів» із фокусом на оцінці оборотного капіталу та зв’язку між тривалістю грошового циклу (ССС) і фінансовими результатами підприємства. Вивчення техніко–економічних показників за 2022–2024 роки показало тенденцію до розширення масштабів бізнесу: чистий дохід збільшився з 98 500 тис. грн у 2022 році до 128 900 тис. грн у 2024 році, собівартість — із 78 900 тис. грн до 105 600 тис. грн, а валовий прибуток зріс із 19 600 тис. грн до 23 300 тис. грн (див. табл. 2.3). Однак відносні показники ефективності погіршилися: валова маржа знизилась з 19,9% до 18,1%, рентабельність реалізованої продукції — з 19,90% до 18,08% (див. табл. 2.3). Це свідчить про те, що збільшення обсягів супроводжується зростанням витратного навантаження, а резерви для підвищення результативності доцільно шукати за рахунок оптимізації оборотного циклу й зменшення потреби у фінансуванні обігу.

Структурний аналіз оборотних активів виявив суттєву «тяжкість» структури щодо ліквідності: у 2024 році запаси становили 22 114,5 тис. грн (65,54%), дебіторська заборгованість — 11 452,2 тис. грн (33,94%), а грошові кошти — лише 141,0 тис. грн (0,42%) (див. табл. 2.8–2.9). Така ситуація означає, що значна частина ресурсів іммобілізована у запасах і дебіторці, а мінімальний обсяг «грошового буфера» підвищує ризики касових розривів.

Розрахунок операційної потреби в оборотному капіталі (WCR) засвідчив суттєве зростання попиту на фінансування обігових операцій: цей показник виріс із 5 959,8 тис. грн у 2022 році до 12 902,5 тис. грн у 2024 році (див. табл. 2.10). Це підтверджує, що для підтримання поточної діяльності підприємству доводиться утримувати дедалі більший обсяг ресурсів в обороті, що вимагає посиленої уваги до управління тривалістю грошового циклу.

Одним із основних результатів стало кількісне визначення параметрів обігу: DIO, DSO, DPO і CCC. У 2024 році ці показники відповідно склали: DIO – 290,2 дня, DSO – 129,9 дня, DPO – 307,5 дня, CCC – 112,6 дня (див. табл. 2.11). Таким чином, підприємство в середньому понад сто днів фінансує виробничий цикл до моменту повернення коштів, а основні можливості для скорочення CCC зосереджені саме в оптимізації DIO (запаси) та DSO (дебіторська заборгованість).

Додатково стратегічний і конкурентний аналіз (PESTEL та модель «5 сил Портера») допоміг пов’язати фінансові тенденції із зовнішніми факторами (вартість капіталу, інфляційний тиск, логістичні ризики, сила контрагентів), які впливають на підприємство через політику управління запасами та розрахунків, тобто через компоненти CCC (див. табл. 2.5–2.7, рис. 2.3–2.4). У підсумку, другий розділ сформував доказову базу: визначено проблемні зони, кількісно зафіксовано тривалість грошового циклу, що обґрунтовує необхідність управлінських трансформацій, представлених у третьому розділі

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ НА ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання оборотного капіталу

Аналіз попереднього розділу показав, що головними проблемними зонами для підприємства залишаються надмірні запаси та повільне надходження коштів від покупців – ці фактори значно подовжують грошовий цикл (CCC). У 2024 році CCC знову зріс і сягнув 112,6 дня – тобто гроші надовго «зависають» в обороті, і це створює гостру потребу у короткостроковому фінансуванні. Тому всі запропоновані далі рішення націлені на скорочення CCC шляхом оптимізації DIO/DSO/DPO та одночасне підвищення рентабельності завдяки зменшенню втрат і зростанню маржинальності.

Також, після аналізу причин подовження грошового циклу та ідентифікації «вузьких місць» у структурі оборотного капіталу, у роботі було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності його використання. Всі ініціативи згруповано відповідно до ключових компонентів CCC (DIO, DSO, DPO) та з урахуванням особливостей діяльності ТОВ «Саратський завод продтоварів».

1. Оптимізація обсягу і структури запасів.

Передбачає впровадження класифікації запасів за системами ABC/XYZ, що дозволяє виділити критично важливі для виробництва позиції та визначити оптимальні норми зберігання для кожної групи. Для зменшення надлишкових залишків пропонується встановити точки замовлення, сезонні обмеження та впровадити контроль за повільнооборотними запасами. Реалізація цих заходів має скоротити період перебування коштів у запасах (DIO) та зменшити ризики втрат через псування чи моральне старіння продукції.

2. Удосконалення процесу закупівель і планування виробництва.

Запровадження графіків постачання та укладення рамкових договорів із постачальниками дозволяє уникнути одноразових великих закупівель і рівномірніше розподіляти навантаження на оборотні ресурси. Синхронізація закупівель із виробничими планами мінімізує ризик дефіциту сировини й водночас не призводить до накопичення надлишків.

3. Підвищення керованості дебіторською заборгованістю.

Впровадження чіткої кредитної політики щодо покупців: визначення лімітів заборгованості, запровадження стандартних умов оплати, сегментація клієнтів за рівнем ризику, а також автоматизація контролю за простроченими платежами. Оперативне нагадування про строки оплати, використання електронного документообігу, а у разі потреби – блокування відвантаження продукції боржникам. У перспективі це має скоротити DSO та підвищити якість грошового потоку.

4. Використання факторингу та інших фінансових інструментів.

Для найризиковіших або найбільших дебіторів пропонується застосування факторингових схем чи інших форм фінансування під дебіторську заборгованість. Це дозволяє прискорити повернення коштів і зменшити ризики касових розривів навіть при збереженні відстрочок платежу для клієнтів.

5. Раціоналізація роботи з постачальниками.

Передбачається проведення аудиту діючих договорів і переговорів щодо оптимізації строків оплати. Головна мета – досягти балансу між збереженням репутації надійного партнера та максимально можливим подовженням DPO без штрафних санкцій або перебоїв у постачанні. Це дозволяє частково компенсувати «замороження» коштів у запасах і дебіторці.

6. Контроль собівартості та втрат

Рекомендується впровадити регулярний аналіз маржинальності окремих видів продукції, контроль за рівнем втрат та списань, а також заходи з енерго– й матеріалозбереження. Це не лише підвищує загальну ефективність, а й позитивно впливає на рентабельність.

7. Впровадження електронного документообігу та автоматизація.

Автоматизація процесів документообігу, обліку запасів, контролю дебіторки та формування звітності полегшує оперативний контроль за станом оборотного капіталу, підвищує прозорість фінансів і дозволяє швидко реагувати на відхилення від цільових показників.

Загальний ефект від впровадження заходів: Завдяки комплексному підходу очікується скорочення тривалості грошового циклу, зниження потреби у зовнішньому фінансуванні, покращення платіжної дисципліни та підвищення рентабельності діяльності підприємства. Кожен із запропонованих заходів має чітко визначений механізм впливу на відповідний компонент оборотного капіталу, що підтверджується даними рисунка 3.1 і таблиці 3.1.

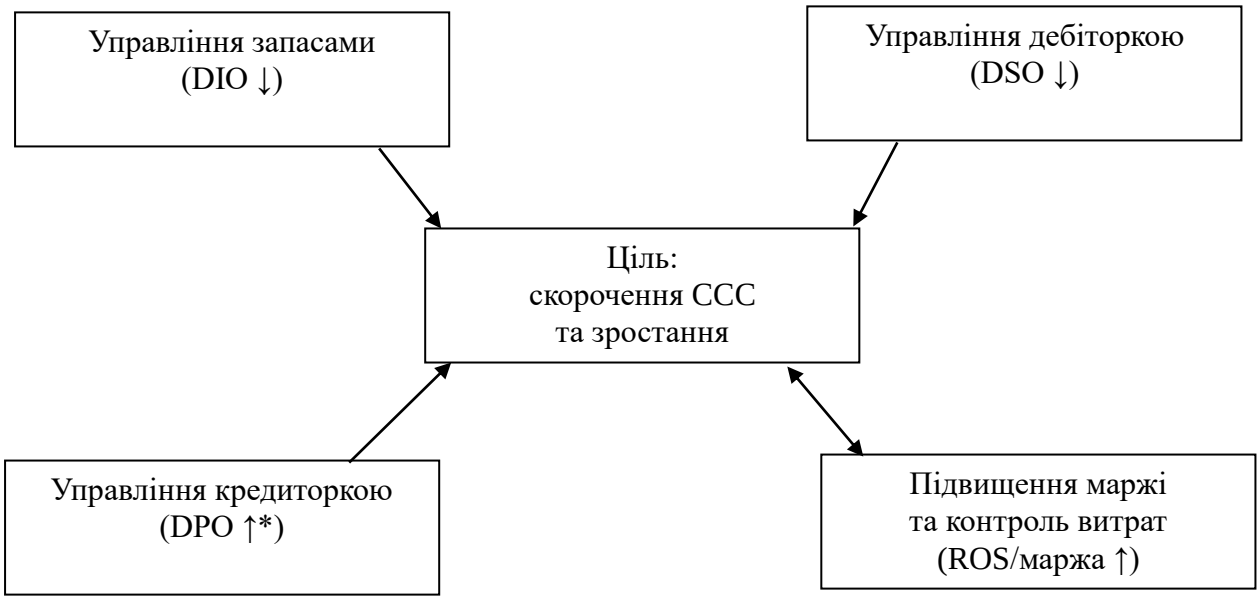


Рисунок 3.1 – Логіка впливу запропонованих заходів на компоненти CCC та рентабельність

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.1

Портфель заходів зі скорочення грошового циклу та підвищення рентабельності

Проблема/ціль	Заходи (зміст)	Компонента CCC	Механізм впливу	Очікуваний ефект (цільовий напрям)	Ключові KPI контролю
Надмірні запаси та повільний оборот	ABC/XYZ–класифікація номенклатури, нормування запасів, встановлення точок замовлення та страхових запасів з урахуванням сезонності.	DIO ↓	Зменшення надлишків і «мертвих» позицій, стабілізація рівня запасів без ризику зупинки виробництва.	DIO скорочується; частка slow–moving зменшується.	DIO; оборотність запасів; частка списань/втрат
Сезонні піки закупівель сировини	Перехід на графіки постачання (партіонність), рамкові договори та узгодження календаря закупівель із планом виробництва/збуту.	DIO ↓	Зменшення періоду зберігання, зниження витрат складування та псування.	Скорочення середнього рівня запасів; менше втрат.	середній запас; втрати/усушка; витрати зберігання
Зростання дебіторської заборгованості та прострочки	Запровадження кредитної політики: сегментація клієнтів, ліміти, стандартні умови (net), порядок перегляду та блокування відвантажень при простроч ці.	DSO ↓	Контрольоване надання відстрочки, зменшення частки простроченої ДЗ.	DSO скорочується; прострочка зменшується.	DSO; частка простроченої ДЗ; втрати від безнадійних боргів
Повільна інкасація через документообіг	Електронні рахунки/акти, щотижневий реєстр інкасації, відповідальні менеджери та регламент претензійної роботи.	DSO ↓	Скорочення часу на виставлення/ узгодження документів і нагадування.	Менше «технічних» затримок оплати.	час виставлення рахунку; DSO; кількість спорів

Продовження табл. 3.1

Висока залежність від окремих великих покупців	Використання факторингу або лімітованих програм фінансування під дебіторку для ключових контрагентів.	DSO ↓	Прискорення перетворення ДЗ у гроші без жорсткого скорочення відстрочки.	Прискорення грошового потоку; зниження касових розривів.	частка ДЗ під факторингом; вартість фінансування; DSO
Нестабільність строків розрахунків із постачальниками	Аудит договорів і переговори щодо уніфікації умов: подовження строків без штрафів, перехід на графіки оплат під поставки.	DPO ↑	Підвищення передбачуваності платежів та «м'яке» збільшення DPO.	DPO зростає в межах договірних умов.	DPO; штрафи/пеня; частка поставок без перебоїв
Втрата знижок при відтермінуванні оплат	Впровадження правила «економічно доцільної оплати»: порівняння вартості знижки та вартості фінансування (вибір: платити раніше чи пізніше).	DPO ↔ / маржа ↑	Оптимізація закупівельної ціни та фінансових витрат.	Збереження знижок; зростання валової маржі.	валова маржа; частка оплат зі знижкою; фінвитрати
Втрати маржі через списання/псування та неефективні витрати	Контроль втрат і браку, аналіз маржі за продуктами (product mix), план енерго– та матеріалоощадних заходів.	DIO ↓ та маржа ↑	Менші втрати запасів + зниження собівартості.	Зростання валової маржі та рентабельності реалізованої продукції.	валова маржа; рентабельність; частка списань

Примітка: конкретні цільові значення зміни DIO/DSO/DPO та вплив на фінансовий результат будуть розраховані у підрозділі 3.2 на основі сценарного моделювання.

Оскільки заходи мають різну вартість впровадження, швидкість ефекту та ризики, доцільно попередньо їх пріоритизувати. Для підприємства з матеріаломісткою структурою оборотних активів пріоритетним є блок управління запасами (DIO), оскільки саме він формує найбільшу частку

відволікання коштів. Другим за важливістю є блок дебіторської заборгованості (DSO), де актуально зупинити тенденцію до подовження строків оплати.

Таблиця 3.2

Орієнтовні цільові KPI для скорочення CCC та підтримки рентабельності (база 2024 р.)

Показник	Факт 2024	Ціль (сценарій для оцінки у 3.2)	Коментар (чому реалістично)
DIO, днів	290,2	250–270	Скорочення за рахунок нормування запасів і зменшення slow–moving без втрати безперервності виробництва.
DSO, днів	129,9	110–120	Ефект від кредитної політики, електронного документообігу та стимулів швидкої оплати.
DPO, днів	307,5	315–330	Можливе «м'яке» збільшення через переговори та уніфікацію умов без штрафів і перебоїв постачання.
CCC, днів	112,6	30–60	Комплексний ефект: скорочення DIO і DSO частково компенсується обережним зростанням DPO.
Валова маржа, %	–	+0,5…+1,5 п.п.	Зменшення втрат/списань, оптимізація продуктового міксу та закупівельних умов.
Рентабельність реалізованої продукції, %	–	+0,5…+1,0 п.п.	Очікуваний ефект від підвищення маржі та зниження витрат фінансування обороту.

Джерело: розроблено автором.

Визначення цільових орієнтирів для основних показників DIO, DSO, DPO та CCC, а також маржинальних параметрів, дозволяє сформувати чітку систему контролю за ефективністю впровадження запропонованих заходів. Пріоритетність дій обиралася з урахуванням потенційного впливу кожної зі сфер на загальний грошовий цикл та рентабельність: найбільший резерв для скорочення CCC закладений у сфері управління запасами, де оптимізація структури й рівня залишків безпосередньо впливає на DIO. Другим за важливістю напрямом є вдосконалення роботи з дебіторською заборгованістю – тут акцент зроблено на впровадженні кредитної політики й автоматизації контролю оплат, що дозволяє зменшити DSO. Третій пріоритет – оптимізація розрахунків із постачальниками, яка дає змогу скоригувати DPO та частково

компенсувати «замороження» оборотних ресурсів у запасах чи дебіторці.

Таким чином, система KPI, подана у таблиці 3.2, фіксує не лише поточний стан показників, але й задає реалістичні цільові межі, досягнення яких дозволить підприємству значно підвищити фінансову стійкість та знизити залежність від зовнішнього фінансування.

Таблиця 3.3

Дорожня карта впровадження заходів зі скорочення CCC (12 місяців)

Блок	Фаза 1 (M1–M2)	Фаза 2 (M3–M6)	Фаза 3 (M7–M12)
Запаси (DIO)	ABS/XYZ – аналіз і нормування запасів; встановлення min/max	Перегляд номенклатури та slow–moving; точки замовлення	Планування сезонних закупівель; KPI та регулярний аудит запасів.
Дебіторка (DSO)	Кредитна політика, ліміти, матриця ризику контрагентів	E–рахунки/E–документообіг; контроль прострочки; стимули	Факторинг/SCF (пілот); KPI та регламент стягнення заборгованості.
Кредиторка (DPO)	Аудит договорівпостачальників та умов оплати	Переговори про строки/графіки; оцінка «динамічних впливань»	Диверсифікація постачальників; стандарти SLA/штрафи
Рентабельність	Аналіз маржі за продуктами (product mix) та енерговитрат	Оптимізація рецептур/витрат; ціноутворення та промоплан	Зменшення списань/втрат; щомісячний review маржі та собівартості

Джерело: розроблено автором.

Важливо розуміти, що для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів важливо не лише визначити цільові показники та пріоритети, а й чітко спланувати послідовність упровадження кожної ініціативи. Саме тому наступним кроком стала розробка «дорожньої карти», яка відображає етапи, строки та взаємозв'язок ключових дій у системі управління оборотним капіталом.

Візуалізація такої програми дозволяє побачити, які заходи дадуть швидкий результат, а для яких потрібен триваліший період адаптації та інтеграції у бізнес–процеси. Це також допомагає скоординувати зусилля різних

функціональних підрозділів підприємства та своєчасно коригувати план дій у разі виникнення зовнішніх або внутрішніх змін.

У підсумку, комплексний підхід до реформування всіх складових оборотного капіталу, послідовна пріоритезація заходів та чітке визначення цільових показників утворюють підґрунтя для суттєвого скорочення грошового циклу, підвищення ліквідності й рентабельності підприємства. Системна реалізація цих рішень дозволить компанії не лише досягти короткострокових фінансових цілей, а й сформувати стійку модель ефективного управління оборотним капіталом у довгостроковій перспективі.

У підрозділі 3.1, спираючись на результати попереднього аналізу, розроблено комплекс практичних заходів для вдосконалення управління оборотним капіталом підприємства з акцентом на скорочення грошового циклу (CCC) і підвищення рентабельності. Логіка вибору рішень базується на тому, що основні проблеми сконцентровані у сфері запасів та дебіторської заборгованості, а отже пріоритетної уваги потребують саме DIO та DSO при підтримці контрольованого рівня DPO. Заходи структуровано за трьома напрямами: оптимізація запасів (нормування, контроль уповільненого обігу, синхронізація закупівель і виробництва), посилення управління дебіторкою (кредитна політика, ліміти, стимули для швидкої оплати), а також раціоналізація роботи з постачальниками (переговори й дисципліна оплати без ризику збою постачання).

Значущим результатом підрозділу стало окреслення механізмів впливу кожного заходу на компоненти CCC, а також визначення KPI–контролю й поетапності впровадження, що мінімізує ризики й забезпечує практичну реалізацію змін. Це створює основу для підрозділу 3.2, де управлінські рішення будуть підкріплені кількісними розрахунками через модельні сценарії скорочення CCC, визначення економічного ефекту та оцінку окупності заходів.

3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

Розділ 3.2 присвячено економічному обґрунтуванню ефективності впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію оборотного капіталу та скорочення тривалості грошового циклу (CCC). На основі попередньо визначених KPI, пріоритетів і дорожньої карти, у цьому підрозділі здійснюється сценарний розрахунок очікуваного впливу змін DIO, DSO, DPO на потребу у фінансуванні, рентабельність та фінансову стійкість підприємства. Оцінка ефекту ґрунтується на моделюванні різних сценаріїв, що дає змогу кількісно визначити потенціал вивільнення обігових коштів, зниження витрат на фінансування та підвищення прибутковості бізнесу.

Для оцінки масштабів можливого покращення фінансового стану підприємства було проведено сценарне моделювання змін основних параметрів грошового циклу – DIO, DSO, DPO та CCC. У таблиці 3.3 наведено порівняльну характеристику трьох сценаріїв: консервативного, базового та оптимістичного, де для кожного визначено очікувані значення ключових показників та відповідне скорочення CCC.

Таблиця 3.4

Сценарні параметри компонентів грошового циклу та зміна CCC (база 2024 р.)

Показник	База 2024	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
DIO, днів	290.2	270,0	260,0	250,0
DSO, днів	129.9	120,0	115,0	110,0
DPO, днів	307.5	315,0	320,0	330,0
CCC, днів	112.6	75,0	55,0	30,0
Зміна CCC до бази, днів	0,0	–37.6	–57.6	–82.6

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.16 та табл. 3.2.

Як свідчать розрахунки, навіть за консервативного підходу підприємство може суттєво скоротити тривалість грошового циклу. Базовий та оптимістичний сценарії передбачають ще більш амбітне вивільнення ресурсів,

що дозволяє не лише стабілізувати ліквідність, а й створити додатковий резерв для фінансування розвитку. Візуалізація отриманих результатів подана на рисунку 3.2.

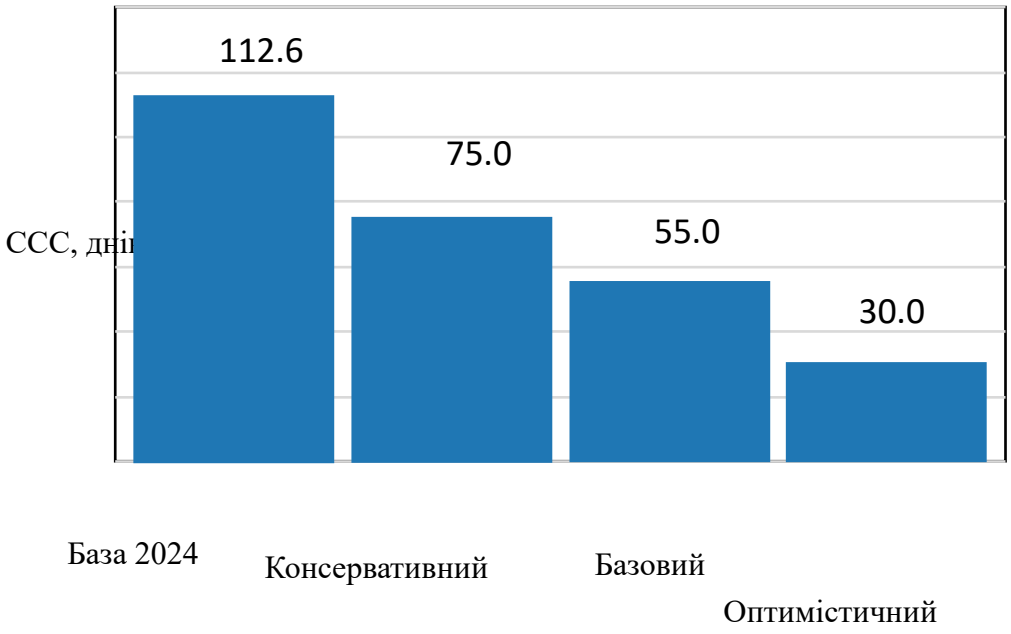


Рисунок 3.2 – Сценарне скорочення грошового циклу (ССС), днів

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.2 графічно представлено динаміку скорочення грошового циклу (ССС) у розрізі різних сценаріїв, що дозволяє наочно оцінити ефективність впровадження комплексу заходів та очікуваний економічний ефект для підприємства.

Як видно з графіка, найбільший ефект досягається у разі повної реалізації всіх ініціатив, що забезпечує майже дворазове зменшення ССС та значно підвищує фінансову гнучкість компанії. Це підкреслює важливість системного підходу до оптимізації оборотного капіталу.

Наступним кроком стало визначення, який обсяг оборотного капіталу може бути вивільнений завдяки скороченню ССС та які фінансові вигоди отримає підприємство в розрізі кожного сценарію. У таблиці 3.5 наведено розрахунок економії на вартості фінансування, додаткової маржі та загального

річного ефекту для компанії.

Таблиця 3.5

Розрахунок вивільнення оборотного капіталу та фінансового ефекту (2024 р., тис. грн)

Показник	Консервативний	Базовий	Оптимістичний	Пояснення
Вивільнення оборотного капіталу (ΔОК)	11 510,2	17 615,7	25 167,8	$\Delta ОК = -\Delta WCR$ за зміною DIO/DSO/DPO
Економія на вартості фінансування (r=25% річних)	2 877,6	4 403,9	6 291,9	$\Delta ОК \cdot r$ (річна оцінка)
Маржинальний ефект від підвищення валової маржі	644,5	1 289,0	1 933,5	ΔGM: 0,5/1,0/1,5 п.п. від доходу
Додаткові поточні витрати на підтримку (оцінка)	120,0	120,0	120,0	Ліцензії/підтримка/аналітика (річно)
Чистий річний ефект	3 402,1	5 572,9	8 105,4	Економія + маржинальний ефект – поточні витрати
Окупність одноразових витрат, міс.	2,8	1,7	1,2	Окупність = Одноразові витрат ÷ (Чистий ефект /12)
Орієнтовний ROI за перший рік, разів	4,25	6,97	10,13	ROI = Чистий ефект ÷ Одноразові витрат

Примітка: одноразові витрати на впровадження заходів прийнято 800,0 тис. грн (оцінка) – див. табл. 3.6.

Джерело: розраховано автором.

Розрахунки демонструють, що вивільнення оборотного капіталу дозволяє суттєво знизити витрати на фінансування, а також створює передумови для підвищення маржинальності. Зростання чистої вигоди підприємства підтверджується даними, поданими на рисунку 3.3.

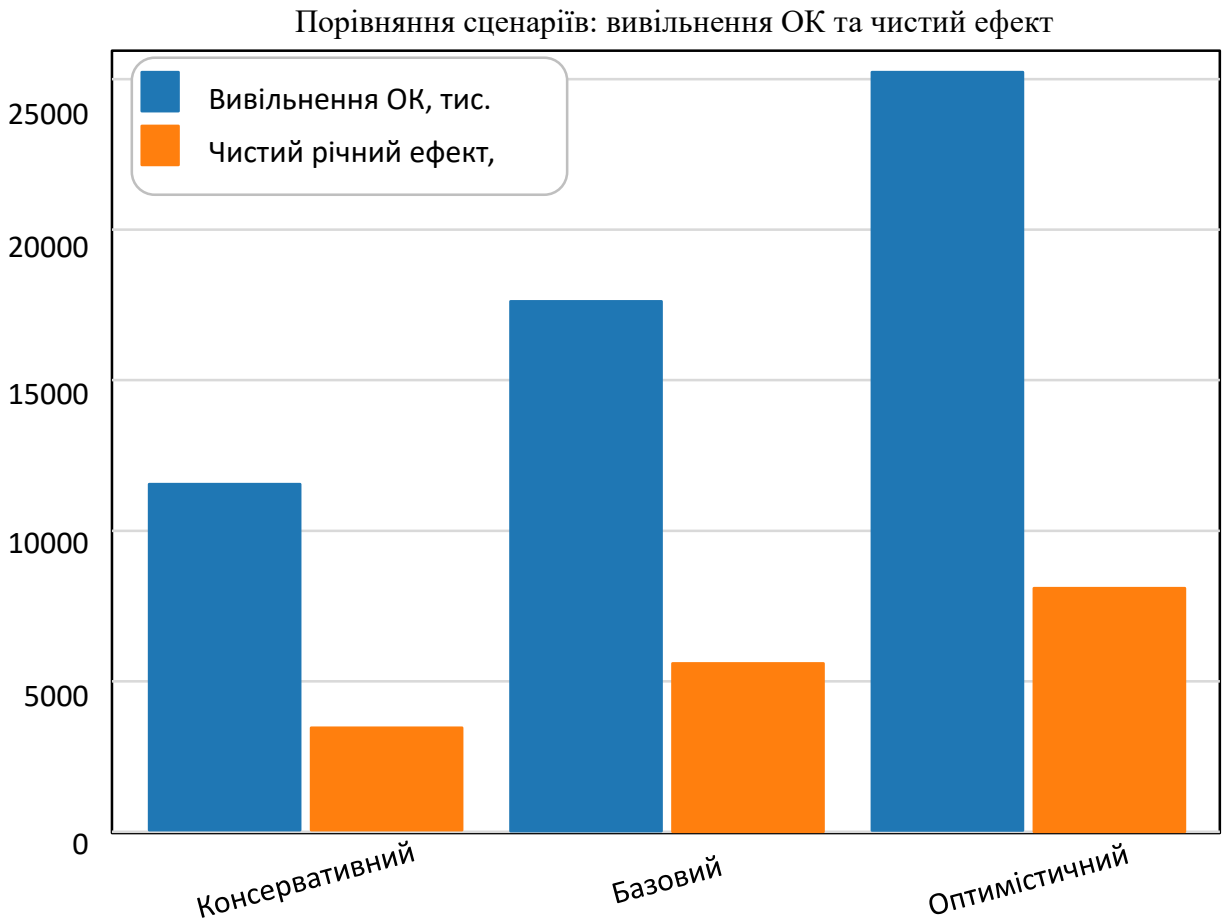


Рисунок 3.3 – Порівняння сценаріїв за вивільненням оборотного капіталу та чистим ефектом

Джерело: розроблено автором.

Рисунок 3.4 ілюструє співвідношення між обсягом вивільнених ресурсів та чистим економічним ефектом за кожним із розглянутих сценаріїв, що дозволяє оцінити не лише прямі фінансові вигоди, а й потенціал для подальшого розвитку бізнесу.

Графічні дані підтверджують: найбільшу вигоду підприємство отримує при реалізації усіх заходів у повному обсязі, що забезпечує максимальний чистий річний ефект і швидке повернення інвестицій у вдосконалення управління оборотним капіталом.

Для підвищення надійності оцінки доцільно перевірити чутливість результату до вартості короткострокового капіталу (r). У табл. 3.5 наведено, як змінюється річна економія на фінансуванні для базового сценарію при різних

значеннях.

Таблиця 3.6

Чутливість економії на фінансуванні до ставки r

(базовий сценарій, тис. грн)

Параметр	r=20%	r=25%	r=30%
Економія на фінансуванні, тис. грн/рік	3 523,1	4 403,9	5 284,7

Джерело: розраховано автором.

Аналіз чутливості результатів до зміни вартості фінансування демонструє, що позитивний економічний ефект зберігається навіть за зниження чи зростання процентних ставок. Навіть незначна зміна вартості короткострокового капіталу суттєво впливає на суму річної економії, однак у всіх варіантах вивільнення оборотних ресурсів дозволяє підтримувати стабільність грошових потоків та знижує залежність від зовнішніх позик. Це свідчить про універсальність і стійкість запропонованої моделі оптимізації оборотного капіталу – підприємство здатне адаптуватися до змін ринкових умов без втрати фінансової гнучкості та ефективності.

Звісно, частина запропонованих заходів потребує організаційних змін і цифрової підтримки (облік, аналітика, електронний документообіг), для економічного обґрунтування враховуємо одноразові витрати на впровадження та річні витрати на підтримку. У табл. 3.7 наведено орієнтовну кошторисну структуру витрат, яка є достатньою для розрахунку окупності та ROI.

Таблиця 3.7

Орієнтовна кошторисна оцінка витрат на впровадження заходів (тис. грн)

Стаття витрат	Одноразово	Щорічно	Коментар (зв’язок із заходами 3.1)
Налаштування обліку/аналітики для KPI CCC (дашборди, регламенти)	120,0	20,0	Контроль DIO/DSO/DPO, управлінська звітність

Продовження табл. 3.7

Електронний документообіг, CRM/контроль оплат (інтеграції)	250,0	60,0	Скорочення DSO, дисципліна розрахунків, нагадування
Розвиток управління запасами (ABC/XYZ, мін/макс, планування закупівель)	180,0	20,0	Скорочення DIO, зменшення списань та дефіцитів
Навчання персоналу, аудит процесів, супровід змін	150,0	10,0	Підтримка впровадження, контроль виконання
Резерв на доопрацювання/непередбачені витрати	100,0	10,0	Покриття ризиків впровадження
Разом	800,0	120,0	Використано в розрахунках табл. 3.4

Джерело: оцінено та узагальнено автором.

Проведене економічне обґрунтування свідчить, що навіть за консервативних підходів до впровадження заходів підприємство може досягти суттєвої економії на фінансуванні оборотного капіталу та значного покращення маржинальних показників.

Третій розділ дипломної роботи виконує роль практичного завершення всього дослідження: саме тут аналітичні висновки попередніх частин трансформуються у конкретні управлінські дії й піддаються кількісній економічній оцінці. На початку (розділ 1) було закладено методологічну базу аналізу оборотного капіталу, а також доведено доцільність використання інтегрального показника грошового циклу (CCC) разом із його складовими DIO/DSO/DPO як інструментів, які безпосередньо пов’язують політику управління запасами та розрахунками з фінансовою стійкістю і прибутковістю підприємства.

У другому розділі цей інструментарій був застосований до практики ТОВ «Саратський завод продтоварів». Було встановлено, що нарощування масштабів діяльності не супроводжується зростанням ефективності використання оборотного капіталу: валова маржа знизилась з 19,9% до 18,1%, а

рентабельність реалізованої продукції – з 19,90% до 18,08% (див. табл. 2.3). Також погіршилась структура ліквідності: у 2024 році оборотні активи зосереджені переважно у запасах (65,54%) і дебіторській заборгованості (33,94%), тоді як частка грошових коштів становила лише 0,42% (див. табл. 2.8–2.9). Операційна потреба в оборотному капіталі (WCR) виросла з 5 959,8 тис. грн до 12 902,5 тис. грн (див. табл. 2.10), що свідчить про зростання фінансового навантаження на обіг.

Ці результати обумовили необхідність переходу до практичного блоку: аналіз показав, що простого збільшення обсягів продажів недостатньо, оскільки це супроводжується довшим «заморожуванням» коштів у запасах та дебіторці, що підвищує потребу у фінансуванні й тисне на прибутковість. Проблема чітко проявляється через параметри грошового циклу: у 2024 році DIO – 290,2 дня, DSO – 129,9 дня, DPO – 307,5 дня, CCC – 112,6 дня (див. табл. 2.11). Тобто підприємство в середньому понад 100 днів очікує повернення вкладених у діяльність ресурсів, а основні резерви скорочення CCC зосереджені у сфері запасів (DIO) та дебіторської заборгованості (DSO). Цей висновок підтверджується і зовнішнім стратегічним аналізом (PESTEL, 5 сил Портера), який демонструє, що ключові ризики (вартість капіталу, логістика, переговорна сила контрагентів, платіжна дисципліна) впливають на підприємство через політику формування запасів та розрахунків, тобто через компоненти CCC (див. табл. 2.5–2.7, рис. 2.3–2.4). Саме тому вибір заходів у третьому розділі був підпорядкований конкретним «вузьким місцям», виявленим у другому розділі.

У розділі 3.1 було сформовано цільовий перелік управлінських рішень, структурованих за зонами впливу на CCC, із визначенням KPI для контролю впровадження. Заходи щодо управління запасами націлені на скорочення DIO (нормування, контроль повільнооборотних запасів, синхронізація закупівель і виробництва), щодо дебіторки — на скорочення DSO (кредитна політика, ліміти, стимулювання швидших оплат), а щодо постачальників — на підтримання оптимального рівня DPO без ризику для поставок (див. табл. 3.1–3.2, рис. 3.1). Дорожня карта впровадження (рис. 3.2) відображає поетапність

змін, що є важливим з практичної точки зору: занадто швидке скорочення запасів або жорстке посилення умов для покупців можуть створити додаткові ризики, тому у роботі передбачено поетапне вдосконалення із KPI–контролем цільових показників.

У розділі 3.2 подано економічне обґрунтування запропонованих дій через сценарне моделювання змін DIO/DSO/DPO та підсумкового CCC (табл. 3.3, рис. 3.3). Розрахунки спираються на дані 2024 року: дохід — 128 900,0 тис. грн, собівартість — 105 600,0 тис. грн, одноденний оборот за доходом — 353,15 тис. грн, за собівартістю — 289,32 тис. грн, базовий CCC — 112,6 дня (табл. 3.4). Така побудова дозволяє прозоро перевести скорочення циклу у днях у конкретні фінансові вигоди для підприємства.

Результати показали, що реалізація комплексу заходів створює потенціал для вивільнення оборотного капіталу (ΔОК) у розмірі 11 510,2–25 167,8 тис. грн залежно від сценарію (табл. 3.4, рис. 3.4). Фактично компанія може знизити суму коштів, що постійно перебувають у обороті, підвищити фінансову гнучкість і скоротити потребу у зовнішніх кредитах. За ставки 25% річних економія на фінансуванні обігу становить 2 877,6–6 291,9 тис. грн (табл. 3.4). Додатковий ефект формується за рахунок підвищення маржі, що разом забезпечує чистий річний ефект на рівні 3 402,1–8 105,4 тис. грн (табл. 3.4). Отже, пропоновані рішення дають не лише покращення показників, а й вимірюваний фінансовий результат, який може бути використаний для ухвалення управлінських рішень.

Для обґрунтованості висновків додатково оцінювалася чутливість ефекту до зміни ставки вартості капіталу (табл. 3.5), а також співвідношення економічного ефекту з витратами на впровадження (табл. 3.6). Окупність навіть за консервативного сценарію становить менше трьох місяців, а річна віддача від інвестицій – у рази перевищує вкладення.

Таким чином, розділ 3 підсумовує, що на основі висновків із розділу 2 сформовано системний комплекс заходів, спрямований на вирішення конкретних проблем грошового циклу. Очікуваний ефект — скорочення

тривалості «замороження» коштів, підвищення ліквідності, зростання фінансової стійкості й рентабельності. Для уникнення потенційних негативних наслідків передбачено поступове впровадження змін та моніторинг досягнення цільових KPI (табл. 3.1–3.2, рис. 3.2).

Висновок до розділу 3

У розділі 3.1 було сформовано цільовий перелік управлінських рішень, структурованих за зонами впливу на ССС, із визначенням KPI для контролю впровадження. Заходи щодо управління запасами націлені на скорочення DIO (нормування, контроль повільнооборотних запасів, синхронізація закупівель і виробництва), щодо дебіторки – на скорочення DSO (кредитна політика, ліміти, стимулювання швидших оплат), а щодо постачальників – на підтримання оптимального рівня DPO без ризику для поставок (див. табл. 3.1–3.2, рис. 3.1). Дорожня карта впровадження (рис. 3.2) відображає поетапність змін, що є важливим з практичної точки зору: занадто швидке скорочення запасів або жорстке посилення умов для покупців можуть створити додаткові ризики, тому у роботі передбачено поетапне вдосконалення із KPI–контролем цільових показників.

У розділі 3.2 подано економічне обґрунтування запропонованих дій через сценарне моделювання змін DIO/DSO/DPO та підсумкового ССС (табл. 3.3, рис. 3.3). Розрахунки спираються на дані 2024 року: дохід – 128 900,0 тис. грн, собівартість – 105 600,0 тис. грн, одноденний оборот за доходом – 353,15 тис. грн, за собівартістю – 289,32 тис. грн, базовий ССС – 112,6 дня (табл. 3.4). Така побудова дозволяє прозоро перевести скорочення циклу у днях у конкретні фінансові вигоди для підприємства.

Результати показали, що реалізація комплексу заходів створює потенціал для вивільнення оборотного капіталу (ΔОК) у розмірі 11 510,2–25 167,8 тис. грн залежно від сценарію (табл. 3.4, рис. 3.4). Фактично компанія може знизити суму коштів, що постійно перебувають у обороті, підвищити фінансову

гнучкість і скоротити потребу у зовнішніх кредитах. За ставки 25% річних економія на фінансуванні обігу становить 2 877,6–6 291,9 тис. грн (табл. 3.4). Додатковий ефект формується за рахунок підвищення маржі, що разом забезпечує чистий річний ефект на рівні 3 402,1–8 105,4 тис. грн (табл. 3.4). Отже, пропоновані рішення дають не лише покращення показників, а й вимірюваний фінансовий результат, який може бути використаний для ухвалення управлінських рішень.

Для обґрунтованості висновків додатково оцінювалася чутливість ефекту до зміни ставки вартості капіталу (табл. 3.5), а також співвідношення економічного ефекту з витратами на впровадження (табл. 3.6). Окупність навіть за консервативного сценарію становить менше трьох місяців, а річна віддача від інвестицій – у рази перевищує вкладення.

Таким чином, розділ 3 підсумовує, що на основі висновків із розділу 2 сформовано системний комплекс заходів, спрямований на вирішення конкретних проблем грошового циклу. Очікуваний ефект – скорочення тривалості «замороження» коштів, підвищення ліквідності, зростання фінансової стійкості й рентабельності. Для уникнення потенційних негативних наслідків передбачено поступове впровадження змін та моніторинг досягнення цільових KPI (табл. 3.1–3.2, рис. 3.2).

ВИСНОВКИ

У цій роботі проведено комплексний аналіз теоретичних основ і практичних інструментів управління оборотним капіталом підприємства, з акцентом на його вплив на фінансову стійкість і результативність бізнесу. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах зростаючої зовнішньої невизначеності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та подорожчання капіталу саме якість керування поточними активами й короткостроковими зобов'язаннями визначає здатність компанії зберігати безперервність виробництва та збуту без втрати ліквідності й прибутковості.

Відповідно до поставленої мети – дослідити систему управління оборотним капіталом і визначити шляхи її вдосконалення на прикладі ТОВ «Саратський завод продтоварів» – у роботі послідовно вирішувалися всі дослідницькі завдання. Об'єктом аналізу був процес управління оборотним капіталом у харчовій промисловості, а предметом – конкретні теоретичні, методичні та практичні підходи до оцінки й оптимізації оборотного капіталу, грошового циклу (CCC) та їхнього впливу на рентабельність.

Так, у параграфі 1.1 розділу 1 розглянуто особливості оборотного капіталу, окреслено його економічну природу, основні функції й структурні елементи, а також уточнено відмінності між поняттями «оборотні активи», «оборотні кошти/засоби» й «оборотний капітал». Це дало змогу зробити висновок, що вирішальним чинником ефективності є не тільки розмір поточних активів, а насамперед їхня структура та швидкість перетворення у грошову форму, що безпосередньо впливає на рівень ліквідності, платоспроможність і потребу у фінансах.

В параграфі 1.2 розділу 1 систематизовано джерела фінансування оборотного капіталу (власні, позикові, залучені), проаналізовано принципи покриття постійної й змінної частин оборотного капіталу, охарактеризовано фінансові стратегії, які впливають на співвідношення ризику ліквідності та вартості капіталу.

Параграф 1. 3 розділу 1 присвячений розробці методичних підходів до оцінки ефективності управління оборотним капіталом: розглянуто показники забезпеченості (ЧОК/ВОК), ліквідності, оборотності елементів оборотного капіталу, описано алгоритм розрахунку грошового циклу (CCC) і критерії результативності через рентабельність. Сформовані методики стали основою для подальшого аналізу в розділі 2 та обґрунтування управлінських рішень у розділі 3.

Аналіз фінансових показників за 2022-2024 роки та загальна характеристика ТОВ «Саратський завод продтоварів» представлено в параграфі 2.1. розділу 2, в якому виявлено основні тенденції розвитку підприємства та визначено відправну точку для оцінки оборотного капіталу.

Аналіз зовнішнього середовища та ринкових позицій підприємства представлено в параграфі 2.2. розділу 2, де було проаналізовано ключові чинники макро- та мікросередовища (PESTEL, конкурентне оточення), які демонструють, як інфляція, логістичні бар'єри, ринкове становище контрагентів і платіжна дисципліна покупців впливають на потребу підприємства в запасах, умови розрахунків і вартість фінансів, а отже - на оборотність і грошовий цикл.

Аналіз внутрішнього середовища та ефективності використання оборотного капіталу представлено в параграфі 2.3. розділу 2 та полягає у кількісній оцінці структури й джерел формування оборотного капіталу, розрахунків оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості (DIO, DSO, DPO) і інтегрального показника CCC, а також ідентифікації «вузьких місць» у процесі операційного циклу, які підвищують ризики ліквідності через блокування коштів у менш ліквідних статтях.

В параграфі 3.1 розділу 3 запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності управління оборотним капіталом: оптимізація управління запасами, пришвидшення отримання дебіторської заборгованості й удосконалення розрахунків із постачальниками для скорочення грошового циклу (CCC) і зниження потреби в залучених фінансах.

Параграф 3.2 розділу 3 містить економічне обґрунтування запропонованих рішень: на основі сценарного аналізу показано, як оптимізація DIO/DSO та коригування DPO сприяє вивільненню коштів, покращенню ліквідності й зниженню фінансових ризиків. У підсумку робота демонструє послідовний перехід від теоретичних основ і вибору методик - через аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників - до практичних рекомендацій із вимірюваним економічним ефектом для ТОВ «Саратський завод продтоварів».

Отже, для підвищення ефективності роботи ТОВ «Саратський завод продтоварів» пріоритетом має стати оптимізація управління запасами та дебіторською заборгованістю разом із контрольованим рівнем розрахунків із постачальниками. Втілення запропонованих змін допоможе знизити ризики дефіциту коштів, підвищити платоспроможність і створити міцну фінансову основу для подальшого зростання рентабельності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Ніка–Центр, 2007. 475 с.

2. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 299 с.

3. Поддєрьогін А.М. (ред.) Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 154 с.

4. Ковальов В.В. Фінансовий аналіз: методи і процедури. Київ: Фінанси і статистика, 2006. 234 с.

5. Ross S., Westerfield R., Jordan B. Корпоративні фінанси (пер. укр.). Київ: Основи, 2016. 261 с.

6. Gitman L.J., Zutter C.J. Principles of Managerial Finance. 14th ed. Pearson, 2015. P. 133–137.

7. Deloof M. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? Journal of Business Finance & Accounting. 2003. Vol. 30(3–4). P. 573–588.

8. Shin H.H., Soenen L. Efficiency of working capital management and corporate profitability. Financial Practice and Education. 1998. Vol. 8(2). P. 37–45.

9. Richards V.D., Laughlin E.J. A cash conversion cycle approach to liquidity analysis. Financial Management. 1980. Vol. 9(1). P. 32–38.

10. Kieschnick R., Laplante M., Moussawi R. Working capital management and shareholders' wealth. Review of Finance. 2013. Vol. 17(5). P. 1827–1852.

11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" (НП(С)БО 1), затверджене наказом Мінфіну України №73 від 07.02.2013.

12. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконаленння деяких положень: Закон України від 16.07.1999 №996–XIV.

13. МСФЗ (IFRS) та МСБО (IAS): офіційний переклад/збірник стандартів. URL: https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni–standarti–finansovoi–zvitnosti (дата звернення 19.11.2025).

14. Методичні рекомендації з аналізу фінансової звітності підприємств. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua (Дата звернення 19.11.2024).

15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України №246 від 20.10.1999 (зі змінами).

16. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, ФОП та громадських формувань: відомості про ТОВ «Саратський завод продтоварів». URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення 20.11.2025)

17. OpenDataBot: профіль ТОВ «Саратський завод продтоварів» (ЄДРПОУ 00379293). веб-сайт URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 10.12.2025).

18. YouControl: аналітичний профіль підприємства ТОВ «Саратський завод продтоварів». веб-сайт URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 10.12.2025).

19. Фінансова звітність ТОВ «Саратський завод продтоварів» за 2022–2024 рр. (Баланс (Ф1), Звіт про фінансові результати (Ф2)). Внутрішні матеріали підприємства.

20. Форми фінансової звітності: Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід): нормативні вимоги Мінфіну України. веб-сайт URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 10.12.2025).

21. Національний банк України: облікова ставка та монетарні показники. веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 01.12.2025).

22. Державна служба статистики України: індекси цін, промислове виробництво, статистика підприємств. веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення 01.12.2025).

23. Міністерство економіки України: макроекономічні огляди та прогнози. веб-сайт. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення 01.12.2025).

24. Світовий банк: макроекономічні показники (WDI) та огляди економіки України. веб-сайт. URL: https://data.worldbank.org (дата звернення 01.12.2025).

25. FAO: статистика аграрного сектору та продовольчих ринків. веб-сайт. URL: https://www.fao.org (дата звернення 01.12.2025).

26. OECD: аналітика щодо ланцюгів постачання та продуктивності (за потреби). веб-сайт. URL: https://www.oecd.org (дата звернення 30.11.2025).

27. European Commission: вимоги безпечності харчових продуктів (HACCP/гігієна): Регламент (ЄС) №852/2004. веб-сайт. URL: https://eur–lex.europa.eu (дата звернення 30.11.2025).

28. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. P.39-42.

29. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016. P.402–431.

30. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Wiley, 2019. P.53–55.

31. Ansoff H.I. Corporate Strategy. New York: McGraw–Hill, 1965. P.166–170.

32. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. (ISO 22000:2018, IDT) Вимоги до будь-якої організації в харочовому ланцюзі. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 15с.

33. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Система управління якістю. Вимоги» (за потреби для опису управлінських процедур). Київ: 2015, Держспоживстандарт.

34. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів: вимоги та роз'яснення щодо HACCP. веб-сайт. URL: https://dpss.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).

35. Козак Ю.Г., Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 188 с.

36. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Pearson, 2016. P. 167–190.

37. Silver E.A., Pyke D.F., Peterson R. Inventory Management and Production Planning and Scheduling. 3rd ed. Wiley, 1998. P. 343–351.

38. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Pearson, 2017. P. 401–413.

39. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. P. 72–77.

40. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Wiley, 2017. P. 514.

41. Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. McGraw–Hill, 2020. P.482.

42. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник. Житомир: Рута, 2016. 329 с.

43. Крутов В.В. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: методичні підходи та практичні інструменти. Економіка та держава. 2020. 123 с.

44. Lamberson M. Changes in working capital of small firms in relation to changes in economic activity. American Journal of Business. 1995. Vol. 10(2). P. 45–50.

45. Baños–Caballero S., García–Teruel P.J., Martínez–Solano P. Working capital management, corporate performance, and financial constraints. Journal of Business Research. 2014. Vol. 67(3). P. 332–338.

46. Richards V. D., Laughlin E. J. A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis // Financial Management. 1980. Vol. 9(1). P. 32–38. DOI: 10.2307/3665310. Режим доступу: https://doi.org/10.2307/3665310 (дата звернення 30.11.2025)

47. Farris M. T. II, Hutchison P. D. Cash–to–cash: the new supply chain management metric // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2002. Vol. 32(4). P. 288–298. DOI: 10.1108/09600030210430651. Режим доступу: https://doi.org/10.1108/09600030210430651 (дата звернення 30.11.2025)

48. Hofmann E., Kotzab H. A supply chain–oriented approach of working capital management // Journal of Business Logistics. 2010. Vol. 31(2). P. 305–330. DOI: 10.1002/j.2158–1592.2010.tb00154.x. Режим доступу: https://doi.org/10.1002/j.2158–1592.2010.tb00154.x (дата звернення 02.12.2025)

49. International Organization for Standardization. ISO 22000:2018 — Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain.

50. Codex Alimentarius Commission. General Principles of Food Hygiene (CXC 1–1969). FAO/WHO.

51. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 — Quality management systems – Requirements. ISO, 2015. Режим доступу: https://www.iso.org/standard/62085.html (дата звернення 30.11.2025)