

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Вплив оборотних активів на підвищення ефективності діяльності  
підприємства на прикладі ТОВ «ЕПЦЕНТР К»**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 10-271 групи

Спеціальності 051 Економіка

Освітньо-професійної програми

Економіка

Литвинов Денис Олександрович

Керівник: к.е.н, старша викладачка

Чмут А.В.

Рецензент: Директор ТОВ

“ВІНКОНЦЕПТПОСТФЧ” Алісевич

С.В.

Івано-Франківськ, 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	6
1.1 Сутність та значення оборотних активів підприємства.....	6
1.2 Склад та структура оборотних активів торговельного підприємства.....	13
1.3 Методи оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підприємства.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	19
2.1 Загальна характеристика сфери торгівлі в Україні в умовах воєнного стану .....	19
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	23
2.3 Ефективність використання оборотних активів торговельного підприємства.....	28
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	34
3.1 Підвищення ефективності управління запасами торговельного підприємства.....	34
3.2 Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю торговельного підприємства.....	41
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	44
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	47
<b>ДОДАТКИ</b> .....	51

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективне Управління оборотними активами є ключовим аспектом стабільного функціонування торговельного підприємства. Оборотні активи включають в себе такі

елементи, як запаси товарів, дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші короткострокові активи, які можуть бути швидко перетворені на гроші. Від того, наскільки ефективно підприємство керує цими активами, залежить його здатність оперативно реагувати на зміни ринкових умов, забезпечувати безперебійне функціонування та реалізовувати свої стратегічні цілі.

Особливого значення управління оборотними активами набуває в період воєнних дій, коли зростає кількість ризиків і невизначеності зовнішнього середовища.

Повномасштабна війна, яка розпочалась в Україні в 2022 році призвела до появи одночасно значної кількості нових ризиків, до яких підприємства торгівлі не були готові. Це , а також дестабілізація ринку, порушення логістичних ланцюгів, зменшення купівельної спроможності населення, збільшення вартості залучення фінансових ресурсів, плинність кадрів, втрата активів. У таких умовах управління оборотними активами стає ще більш критичним, оскільки від цього залежить здатність підприємства вистояти в нових реаліях та забезпечити безперебійне функціонування.

На питання сутності та ефективності використання оборотних активів звертали увагу багато українських економістів-дослідників, серед них: О.Я. Базилінська, І. Гринюк, Т. А. Демченко, В.В. Ковальов, В.М. Івахненко М.П. Поліщук, Л. Г. Соляник, О.С. Філімоненков, А.Д. Шеремет. Незважаючи на значну кількість наукових робіт, всі вони стосувались умов мирного часу, а отже потребують подальшого переосмислення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації

0123U104063 (в її межах автором проведено оцінку управління оборотними активами підприємства).

**Метою роботи** є дослідити вплив оборотних активів на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для реалізації представленої мети було поставлено та вирішено ряд завдань:

- дослідити сутність та значення оборотних активів підприємства;
- визначити склад та структуру оборотних активів торговельного підприємства;
- вивчити методи оцінки економічної ефективності використання оборотних активів торговельного підприємства;
- охарактеризувати сферу торгівлі України в умовах воєнного стану;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- провести аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління оборотними активами торговельного підприємства

**Об'єктом дослідження** є процес впливу оборотних активів на ефективності підприємницької діяльності.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади підвищення ефективності використання оборотних активів торговельного підприємства.

**Методи дослідження:** аналізу та синтезу – при уточненні й структуруванні теоретичних основ, формулювання власного визначення сутності оборотних активів; системного аналізу – при формуванні теоретичних узагальнень та формулюванні висновків; монографічний – для розкриття сутності процесів та дослідження окремих понять, включаючи дефініцію «оборотні активи»; статистичні – для обробки масивів емпіричних та статистичних даних з метою

динамічного аналізу торгівельної сфери в Україні в останні роки; та фінансово-економічні – для оцінки економічних показників розвитку підприємства та ефективності використання оборотних активів; графічний – для табличного та схематичного подання вивчених явищ та процесів.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості практичного застосування рекомендацій для підприємств які функціонують в сфері торгівлі.

**Апробація результатів дослідження.** Робота апробована на Міжнародна науково-практична конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (07-08 листопада 2024 року м. Івано-Франківськ).

**Структура роботи.** Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

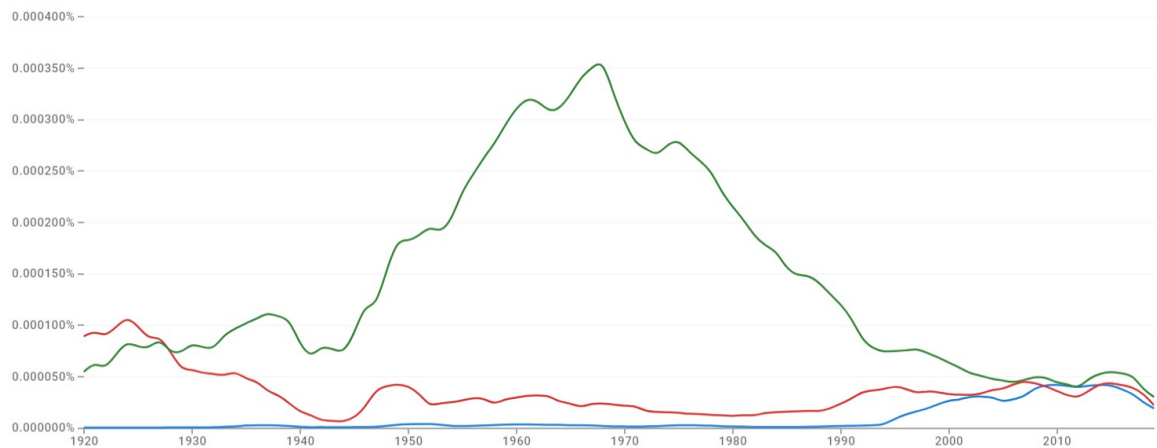
### УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1 Сутність та значення оборотних активів підприємства

Успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективного управління оборотними активами. В умовах ринкової економіки, розумне використання цих активів є одним з ключових завдань компанії, оскільки саме вони забезпечують її стійкість у періоди криз, військових конфліктів, інфляційних коливань і зростання конкуренції.

Часто в науковій літературі поряд з поняттям «оборотні активи» вживаються поняття «оборотний капітал» та «оборотні засоби». На сьогоднішній день більшість дослідників схиляється до того, що це самостійні не тотожні поняття. При цьому поняття «оборотні активи» та «оборотний капітал» мають спільні складові, такі як: грошові кошти, виробничі запаси, дебіторську заборгованість [1].

Скориставшись спеціальним додатком Google [2] який дозволяє проаналізувати вміст майже 8120 тис. книг, що складає 6% усіх опублікованих, можемо відстежити уживаність понять «оборотні активи», «оборотний капітал» «оборотні засоби» (рис.1.1). Враховуючи, що У міжнародній практиці поняття «оборотні активи» відсутнє, а варіантів пошуку українською мовою сервіс не надає, використовуємо російськомовний аналог. Як показує проведене дослідження в радянській науковій літературі використовувалось саме поняття оборотні засоби. Хоча на сьогоднішній день вчені схиляються до того, що це поняття не тотожне адже до їх складу входять лише виробничі запаси. Наразі всі три поняття використовуються в науковій літературі самостійно.



**Рис. 1.1. Динаміка вживання понять «оборотні активи», «оборотний капітал», «оборотні засоби».**

Джерело: власні дослідження авторів.

Завданням нашого кваліфікаційного дослідження є розглянути саме сутність поняття оборотних активів. В науковій літературі це поняття досить поширене та містить різні напрями трактування. При аналіз наукових джерел було виокремлено 14 варіантів визначень різних науковців. Таким чином, підходи до розуміння змісту дефініції «оборотні активи» не мають однозначного тлумачення, а отже вимагають деякого переосмислення. З метою дослідження структури понять та подальшого конструювання, за необхідності, власного розуміння використовуємо методологію, яка була запропоновано Старостіною А. та Кравченко В. [3].

Відповідно до методології кожна категорія має містити такі структурні елементи як, суть явища, його зміст та результат. Відповідна, відібрані нами визначення були розкладені на ці компоненти. (табл 1.1.)

*Таблиця 1.1*

**Структура дефініції «оборотні активи» з позиції різних авторів**

№	Джерело	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
	1	2	3	4
1	П (С) БО № 2 [4]	грошові кошти та їх еквіваленти	що не обмежені у використанні, а також інші активи	призначені для реалізації чи споживання

				протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу
2	О.Я. Базилінська [5, с. 16]	це активи	що за умови нормальної господарської діяльності підприємства змінюють свою матеріально-речову форму за відносно короткий строк (менше року)	
3	Н.О. Власова [6, с. 85]	це сукупність матеріальних і грошових цінностей	що обслуговують поточний господарський процес підприємства, котрі перебувають у постійному русі та в повному розмірі переносять свою вартість на вартість створеного продукту,	з ціллю отримання прибутку
4	І. Гринюк [7, с. 65]	частина майна	яка використовується протягом одного виробничого циклу і повністю переносить свою вартість на вартість продукції, що виробляється, змінюючи свою натурально-речову форму	
5	Т. А. Демченко [8, с.180]	група мобільних активів підприємства	із періодом використання до одного року	що обслуговують його операційну діяльність і забезпечують його платоспроможність
6	Є.О. Донін [9, с.76]	сукупність майнових цінностей підприємства,	що обслуговують поточний господарський процес і цілком споживаних протягом одного операційного циклу	
7	О. С. Кравченко, Г.М. Іванова [10]	це засоби	інвестовані підприємством у поточні операції під час кожного операційного циклу	
8	Л.О. Коваленко [11, с. 157].	це активи	що споживають у ході виробничого процесу продовж року, або операційного циклу, що перевищує 12 місяців через специфіку виробництва, а	



			тому такі, котрі повністю переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції	
9	Г.В. Нашкерська [12, с. 251]	це грошові кошти	що вкладені для створення оборотних виробничих фондів і фондів обігу	з метою забезпечення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції
10	М.П. Поліщук [13, с.130]	це сукупність матеріально-речовинних цінностей і грошових коштів	які беруть участь у створенні продукту, цілком споживаються у виробничому процесі і повністю переносять свою вартість на виробничий продукт упродовж операційного циклу або дванадцяти місяців з дати балансу (сировина, матеріали, готова продукція, грошові кошти тощо)	
11	Соляник Л. Г. [14]	сукупність матеріальних та фінансових активів	які шляхом структурної трансформації здійснюють безперервний кругообіг форм вартості та повинні повністю споживатися протягом одного календарного року чи операційного циклу	з метою постійного відновлення процесу виробництва, отримання прибутку, підтримки нормальної ліквідності підприємства,
12	О.С. Філімоненков [15]	сукупність матеріально-речовинних цінностей і грошових коштів	які беруть участь у створенні продукту, цілком споживаються у виробничому процесі й повністю переносять свою вартість на виробничий продукт упродовж операційного циклу або 12 місяців із дати балансу (сировина, матеріали, готова продукція, грошові кошти тощо).	
13	О.С. Філімоненков [15]	це вартість,	авансована в кругообіг виробничих оборотних фондів і фондів обігу	для забезпечення неперервності процесу виробництва й обігу

1 4	В.М. Шелудько [16, с. 186]	це активи,	що обслуговують господарський процес	і забезпечують його неперервність
--------	----------------------------------	------------	---	---

Джерело: складено автором на основі [4-16]

Представлена таблиця дає можливість розглянути дефініції в контексті трьох складових, що на наступному етапі дослідження допомагає виокремити спільні елементи у поняттях різних авторів та з'ясувати їх відмінності. Що, в свою чергу, допоможе виявити ключові особливості точок зору науковців. Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «оборотні активи» представлені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Класифікація існуючих підходів до визначення поняття «оборотні активи»**

Автор	Суть					Наявність змісту	Наявність результату(його суть)
	Грошові кошти	Матеріальні і грошові цінності	Майно	Вартість	Активи або їх частина		
П (С) БО № 2	+					+	для реалізації чи споживання протягом операційного циклу
О.Я. Базилінська					+	+	-
Н.О. Власова		+				+	отримання прибутку
І. Гринюк			+			+	
Т. А. Демченко					+	+	забезпечення операційної діяльності і платоспроможності
Є.О. Донін			+			+	

О. С. Кравченко, Г.М. Іванова		+				+	
Л.О. Коваленко					+	+	
Г.В. Нашкерська	+					+	забезпечення процесу виробництва та реалізації продукції
М.П. Поліщук		+				+	
Соляник Л. Г.		+				+	забезпечення процесу виробництва, отримання прибутку, підтримки нормальної ліквідності підприємства
О.С. Філімоненко в		+		+		+	забезпечення неперервності процесу виробництва й обігу
В.М. Шелудько					+	+	і забезпечують неперервність господарського процесу

Джерело: складено автором на основі [4-16]

На підставі даних представлених в таблиці можна побачити що описуючи суть оборотних активів частина авторів концентрує увагу, що це саме грошові кошти (Г.В. Нашкерська, П (С) БО № 2), інша частина характеризує їх як майно (І. Гринюк, Є.О. Донін). Хоча більшість поєднує і визначає суть, як матеріальні та грошові цінності (Н.О. Власова, О. С. Кравченко, Г.М. Іванова, М.П. Поліщук, Соляник Л. Г., О.С. Філімоненков). В той же час ряд авторів концентруються у визначенні на тому, що це активи не конкретизуючи їх склад (О.Я. Базилінська, Т. А. Демченко, Л.О. Коваленко, В.М. Шелудько).

Результат і трактуванні понять не всіх присутній, але навіть наявні підходу дають розуміння значення оборотних активів в господарській діяльності підприємства (рис. 1.1).

Оборотні активи відіграють ключову роль у функціонуванні підприємства, забезпечуючи безперебійність його щоденної діяльності. Вони включають грошові кошти, запаси, дебіторську заборгованість та короткострокові фінансові інвестиції, які швидко конвертуються в готівку для покриття оперативних витрат.

Рис. 1.1. Значення оборотних активів в діяльності підприємства  
Джерело: складено автором на основі [17]

Значення оборотних активів полягає у підтримці ліквідності, що дозволяє підприємству швидко реагувати на фінансові потреби та непередбачені ситуації. Вони забезпечують безперервність операційної діяльності, фінансуючи закупівлі, виробництво і реалізацію продукції, а також виплату заробітної плати. Наявність достатнього обсягу оборотних активів надає фінансову гнучкість, дозволяючи адаптуватися до змін ринкових умов та ефективно управляти ризиками. Це сприяє збереженню конкурентоспроможності і можливості інвестування в нові проекти. Ефективне управління оборотними активами оптимізує використання фінансових ресурсів, знижуючи витрати і підвищуючи рентабельність. Таким чином, оборотні активи є важливим елементом фінансової стратегії підприємства, що сприяє його стабільності та довгостроковому успіху.

Аналізуючи суть змість і значення оборотних активів з позиції різних авторів пропонуємо власне тлумачення.

Рис. 1.2. Авторське тлумачення поняття оборотних активів  
Джерело: складено автором

Таким чином, запропоноване визначення не виключає найбільш прийнятні в науковій літературі трактовки суті та змісту і доповнює складовою, що демонструє значення та результат.

## **1.2. Склад та структура оборотних активів торговельного підприємства**

Важливою складовою ефективного функціонування будь-якого торговельного підприємства є його оборотні активи. Вони представляють собою ту частину ресурсів компанії, яка постійно перебуває у русі, забезпечуючи оперативну діяльність і задовольняючи короткострокові фінансові потреби. Склад та структура оборотних активів є відображенням фінансової стратегії підприємства, а також його здатності адаптуватися до мінливих умов ринку.

Відповідно до бухгалтерського балансу в структуру оборотних активів входять (рис 1.3.)

Рис.1.3. Склад оборотних активів відповідно до стандартів бухгалтерського обліку.

Джерело: створено автором на основі [11].

Оборотні активи класифікують за різними ознаками (додаток Б), серед яких: за видами, за участю в обороті, за способом відбиття в балансі, за швидкістю обігу, за методом планування, за ступенем ліквідності, за рівнем прибутковості та ін.

Кругообіг оборотних активів це процес, у якому оборотні активи підприємства перетворюються з однієї форми в іншу, забезпечуючи безперервний цикл діяльності компанії. Кругообіг оборотних активів торговельного підприємства представлено на рис. 1.3. Цей кругообіг є безперервним процесом, який забезпечує функціонування торговельного підприємства. Ефективне управління кругообігом оборотних активів є

важливим для підтримання ліквідності, забезпечення стабільного фінансування операційної діяльності та досягнення фінансових цілей компанії.

Рис. 1.3. Кругообіг оборотних активів торговельного підприємства  
Джерело: створено автором на основі [18].

Кругообіг оборотних активів торговельного підприємства відрізняється від виробничого, тим що присутній короткостроковий та безперервний характер комерційного циклу, відсутня стадія виробництва та присутній безпосередній контакт з споживачем. Специфічні особливості оборотних активів торговельного підприємства надані на рис 1.4.

Рис. 1.4. Специфічні особливості оборотних активів торговельного підприємства

Джерело: створено автором на основі [19].

Оборотні активи торговельного підприємства мають кілька характерних особливостей, які відрізняють їх від оборотних активів підприємств інших галузей. По-перше, значну частину оборотних активів торговельного підприємства складають товарні запаси, які необхідні для забезпечення безперервного процесу продажу і задоволення попиту клієнтів. По-друге, висока швидкість обігу оборотних активів є важливим аспектом, оскільки швидка реалізація товарів і своєчасне отримання платежів від клієнтів дозволяють підтримувати належний рівень ліквідності.

Крім того, торговельні підприємства часто стикаються з необхідністю управління великим обсягом дебіторської заборгованості через продаж товарів у кредит або з відстрочкою платежу. Це вимагає ефективних механізмів контролю і стягнення боргів для мінімізації фінансових ризиків.

### **1.3. Методи оцінки економічної ефективності використання оборотних активів підприємства**

Проблеми оборотних активів у підприємстві виявляється у тому, що фінансове становище підприємства, його показники ліквідності та платоспроможності безпосередньо залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в оборотні активи, перетворюються на реальні гроші, тобто. підвищення ефективності управління оборотними активами відображає покращення фінансового стану підприємства.

Стан та ефективність їх використання оборотних активів – одна з головних умов успішної діяльності підприємства. Висока інфляція, неплатежі та інші кризові явища змушують підприємства змінювати свою політику щодо оборотних засобів, шукати нові джерела поповнення, вивчати проблему ефективності їх використання. Особливо пріоритетним це питання постає в умовах повномасштабного вторгнення. Розробка ефективної стратегії управління оборотними активами не можлива без постійного моніторингу та аналізу їх поточного стану та показників ефективності використання.

В науковій літературі представлені різні методи аналізу ефективності оборотних активів підприємства. Широко використовується метод, який базується на порівнянні фактичних та планових показників. В більшості джерел під ефективністю використання оборотних коштів розуміється прискорення їх оборотності, підвищення рентабельності та підвищення рівня забезпеченості власними оборотними коштами.

Система показників, яку використовують для оцінки ефективності використання оборотних коштів представлена в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

Система показників оцінки ефективності використання оборотних  
активів підприємства

Показники	Розрахункові формули
Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів у майні підприємства	$K_{pe} = \frac{OA}{M}$ , де OA - вартість оборотних активів M - вартість майна підприємства
Коефіцієнт оборотності активів	$K_A = \frac{ЧВ}{A}$ A - середньорічна вартість активів ЧВ - чиста виручка від реалізації продукції
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{OA} = \frac{ЧВ}{A}$ , де ЧВ - чиста виручка від реалізації продукції A - середня вартість оборотних активів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{ДЗ} = \frac{ЧВ}{D}$ , де ЧВ - чиста виручка від реалізації продукції D - середня сума дебіторської заборгованості за період
Період обороту оборотних активів	$t_{OA} = \frac{A}{ЧВ}$ ; $t_{OA} = \frac{D}{ЧВ}$ , де ЧВ - чиста виручка від реалізації продукції A - середня вартість оборотних активів D - кількість днів в періоді
Період погашення дебіторської заборгованості	$t_{OA} = \frac{D}{ЧВ}$ ; $t_{OA} = \frac{D}{ЧВ}$ , де ЧВ - чиста виручка від реалізації продукції D - середня сума дебіторської заборгованості за період D - кількість днів в періоді
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$R_{OA} = \frac{ЧП}{A}$ , де ЧП – чистий прибуток від реалізації продукції A - середня вартість оборотних активів

Джерело: складено автором на основі [20]

В умовах воєнного часу ефективно управління оборотними активами торговельних підприємств має для компанії важливе значення з таких причин:

1. Величина оборотних засобів у багатьох компаній становить понад половини її активів.
2. Оптимальне управління оборотними коштами веде до збільшення доходів і знижує ризик дефіциту коштів підприємства.
3. Вирішення питань, пов'язаних з оборотними коштами, є безперервним процесом і вимагає порівняно з іншими управлінськими процесами, більшу кількість часу. Сума, що інвестується в кожен з



позицій оборотних активів, може щодня змінюватися і повинна ретельно контролюватись для забезпечення найбільш продуктивного використання коштів.

4. Правильне управління оборотними активами дозволить максимізувати норму прибутку та мінімізувати комерційний ризик.

Узагальнюючи вище сказане можна зробити висновок, що моніторинг, аналіз та оцінка оборотних активів торговельного підприємства є неодмінною складовою управління ними.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

## 2.1. Загальна характеристика сфери торгівлі в Україні в умовах воєнного стану

Сфера торгівлі є вагомим сектором економіки України. Саме оптова і роздрібна торгівля забезпечують 1512304 млн.грн доходів держави, забезпечуючи 13,6% валової доданої вартості в структурі ВВП.

Динаміка кількості підприємств торгівлі представлена на рис 2.1

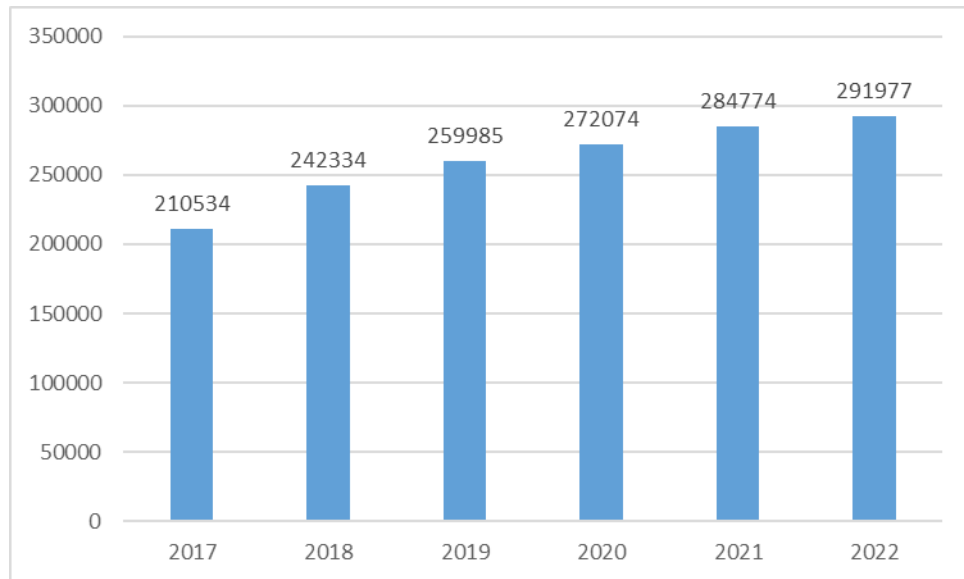


Рис. 2.1 Динаміка кількості підприємств категорії «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів»

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Як видно з рисунку в кількості зареєстрованих підприємств спостерігається помірний щорічний ріст. Навіть в період з 2019 по 2022 рр. не зважаючи на період кризи спочатку пов'язаної з пандемією коронавірусу COV-19, а потім і повномасштабним вторгненням кількість зареєстрованих підприємств поступово збільшувалась.

Аналіз динаміки зміни підприємств торгівлі представлено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Аналіз динаміки росту підприємств торгівлі**

	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютне		відносне	
				2022 до 2021 р.р.	2022 до 2020 р.р.	2022 до 2021 р.р.	2022 до 2020 р.р.
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	272074	284774	29197 7	7203	19903	2,53	7,32
% до загальної кількості зареєстрованих підприємств	19,50	19,82	19,93	0,11	0,43	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [21]

Як видно з представлених в таблиці даних підприємства оптової та роздрібною торгівлі в загальній кількості зареєстрованих підприємств становлять близько 20% у всі аналізовані роки. В 2022 році кількість підприємств торгівлі зросла на 7203 одиниці, що становить 2,53%.

Трохи інші динаміку ми можемо спостерігати аналізуючи кількість діючих підприємств. Загальна кількість діючих підприємств в Україні в 2022 році становила 659755 підприємство. В порівнянні з 2021 роком їх кількість знизилась на 39016 підприємство, або 5,6%. Тенденція до зниження кількості активних підприємств продовжилась і в 2023 році (табл 2.2)

На 1 листопада 2023 року в Україні нараховувалось 61645 активних підприємств оптової торгівлі, які працюють за Код 46 КВЕД-2010, що менше на 6,09% за показники 2022 року. Підприємств роздрібною торгівлі, що працювали за Кодом 47 КВЕД-2010 налічувалось 11409, що менше на 8,27% від показників минулого року.

Безумовно, повномасштабна війна в Україні вдарила по сфері торгівлі і це пов'язано, як з фізичним знищенням багатьох бізнесі внаслідок ракетних атак, припинення діяльності підприємств які опинились в окупації, неможливість ведення бізнесу через міграцію споживачів та ін.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка зміни кількості активних підприємств оптової та роздрібною торгівлі в 2022-2023 рр.**

	Період		Відхилення	
	На 1.11. 2022	На 1.11.2023	+/-	%
Всього активних підприємств	659755	643602	-16153	-2,45
Підприємства оптової торгівлі, код 46	65642	61645	-3997	-6,09
Підприємства роздрібною торгівлі, код 47	12438	11409	-1029	-8,27

Джерело: розраховано автором на основі [21]

Якщо окремо аналізувати кількість активних підприємств по квед 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах то в 2022 році їх кількість налічувала 546 підприємств, а в 2023 вже 461. Тобто даній торговельній сфері кількість активних підприємств зменшилась на майже 15%

Обсяги реалізації продукції представлені на рис. 2.2.

Представлені вище данні демонструють, що обсяг реалізованої продукції в галузі торгівлі України щорічно демонстрував динаміку зростання до 2021 року, склавши 5994,85 млрд грн. Проте у 2022 році, цей показник знизився на 25,7%, досягнувши 4452,09 млрд грн, Таке різке падіння також є результатом повномасштабного вторгнення і демонструє ті негативні наслідки, яка зазнала галузь торгівлі.

Необхідно зазначити що в структурі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в Україні в 2022 році галузь торгівлі займала 38%.

Рис. 2.2 Динаміка обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) суб'єктів господарювання в сфері торгівлі України

Джерело: побудовано автором на основі [21].

Аналіз розвитку галузі торгівлі в Україні показав, що найбільшим ударом по ній стало саме повномасштабне вторгнення в Україну, яке принесло величезну кількість проблем, до якого бізнес не був готовий.

Ключові проблеми сфери торгівлі викликані повномасштабним вторгненням.

Рис 2.3. Проблеми в сфері торгівлі України спричинені воєнними діями

Джерело: власна розробка автора

Проведений аналіз показав, що війна стала сильним випробуванням для сфер торгівлі і однією із проблем, яка впливає на функціонування цієї сфери є саме брак, або неефективне використання оборотних коштів торговельного підприємства.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Епіцентр К»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» – це національна мережа торговельних центрів з широким асортиментом товарів різного призначення, як була заснована в Україні в серпні 2023 року [79]. Першим створеним підприємством, був магазин керамічної плитки в м. Київ. Засновниками стало подружжя Олександр та Галина Герєги. Ідея розширення бізнесу привела засновників до створення першого в Україні будівельного гіпермаркету. З того часу мережа гіпермаркетів постійно розширювалась і на сьогоднішній день налічує 72 торговельних центрів по всій території країни площею 2,2 млн м<sup>2</sup> та чисельністю працівників 37000 осіб.

Особливим поштовхом до розвитку стала придбання У 2013 році контрольний пакет акцій основного конкуренту мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія». З того моменту ТОВ «Епіцентр К» став

лідером ринку в своєму сегменті. В цей же час відбувався перехід від формату мережі будівельних гіпермаркетів до торгових центрів.

Для ресурсного забезпечення даного формату компанія об'єднала в собі декілька диверсифікованих напрямів розвитку створивши інтегровану екосистему, що об'єднує різні торговельні мережі та підприємства (рис. 2.1).

Рис. 2.1 Структура групи компаній «Епіцентр»  
Джерело: побудовано автором на основі [22]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» здійснює основну діяльність по коду КВЕД 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах. Загалом компанія здійснює 211 видів діяльності.

Компанія постійно розширює та удосконалює свій асортимент, підвищуючи якість обслуговування клієнтів, яка відповідає сучасним європейським стандартам, розширює асортимент товарів та послуг для того, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів. У мережі гіпермаркетів ТОВ "Епіцентр-К" широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту і оздоблення. Весь асортимент розділений на 10 категорій, які охоплюють будівельні матеріали, побутові товари і прилади, продукти харчування та інші товари широкого попиту. Після повномасштабного вторгнення кілька торговельних центрів отримали ліцензію і право реалізовувати товари спеціального призначення, а саме вогнепальну зброю, бронежилети та шоломи.

Спрощена організаційна структура товариства представлена на рис. 2.2.

Рис 2.2. Спрощена організаційна структура товариства представлена.

Джерело: побудовано автором

Керівництво окремими регіональними торговими центрами здійснюють регіональні директори та директори торгових центрів (рис 2.3.)

Організаційна структура гіпермаркетів є лінійно функціональною.

Підприємство "Епіцентр К" володіє різноманітними активами, включаючи основні засоби (будівлі, споруди, обладнання), оборотні кошти (грошові засоби та інші активи, які можуть бути швидко конвертовані в гроші), а також цінності, що відображаються в балансі компанії.

Рис 2.3. Спрощена організаційна структура окремого гіпермаркету.

Джерело: побудовано автором

Як і для будь якого підприємства, для торгових підприємств важливим є системний моніторинг їх фінансово-економічної діяльності.

З метою оцінки економічного стану підприємства, визначити рівень його ефективності було проведено аналіз основних економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 роки (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021	2022	Абсолютне, млн грн	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	51382,4	57273,3	57627,5	354,2	0,62
Собівартість реалізованої продукції	35593,7	40351,7	38754	-1597,7	-3,96
Валовий прибуток	14788,8	16921,6	18873,5	1951,9	11,53

Фінансовий результат до оподаткування	4116,2	5274,3	4044	-1230,3	-23,33
Чистий прибуток (збиток)	3384,7	4238,4	3605,3	-633,1	-14,94

*Продовження таблиці 2.3*

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	27150	28020	27037	-983	-3,51
Фонд оплати праці, млн. грн.	5208,5	6174,9	5892,8	-282,1	-4,57
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	13768,2	17793,2	21909,3	4116,1	23,13
Середньорічна вартість оборотних активів, млн. грн.	22416,05	25592,44	29784,35	4191,91	16,38

Джерело: побудовано на основі [23]

Проведений аналіз економічних показників показав, що в 2022 році в порівнянні з 2021 обсяг реалізованої продукції зріс на 354 млн грн., що становить 0,62%. Собівартість реалізованої продукції знизилась на 1597,7 млн грн (-3,96%). Ріст валового прибутку становив 11, 53%. В той же час фінансовий результат до оподаткування знизився на 23,3% і становив 1044 млн грн, проти 5274,3 млн грн у 2021 році. Таким чином чистий прибуток підприємства знизився на 633 млн грн. (14,9%) і становив 3065,3 млн грн. Дещо знизилась чисельність працівників. Так в 2022 році їх середньооблікова кількість становила 27037 осіб, що менше за попередній період на 983 особи (-3,5%). Відповідне зменшення зазнав обсяг оплати праці і становив 5892,8 млн грн. (-4,57%). При цьому відмічається значне зростання вартості основних засобів (+23%), та вартості оборотних активів (+16%)

Окремого аналізу потребують показники, які характеризують ефективність функціонування підприємства.

Аналіз різних показників рентабельності показав, що рентабельність продажів зросла на 2,6% і становила 12,5%.



Рентабельність продукції знизилась на 2,2 %. Рентабельність оборотних активів знизилась на 3% і становила 18,3%. Так само знизилась рентабельність активів на 3,7%, та рентабельність власного капіталу на 5,9%. Не зважаючи на зниження показників ефективності загалом підприємство демонструє високі показники ефективності функціонування.

Таблиця 2.4

### Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2022 р до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Рентабельність продаж (ROS), %	10,1	9,9	12,5	2,6	2,4
Рентабельність продукції (ROM), %	11,3	12,7	10,5	-2,2	-0,8
Рентабельність оборотних активів (ROCA), %	23,5	21,3	18,3	-3	-5,2
Рентабельність активів (ROA), %	10,2	10,5	6,8	-3,7	-3,4
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	20,5	21,01	15,1	-5,91	-5,4

Джерело: розраховано на основі [23]

Загалом не зважаючи на ту напружену ситуацію в яких опинився бізнес у зв'язку з воєнними діями в тому числі і втратою декількох маркетів на територіях те велись воєнні дії підприємство демонструє стабільні фінансово-економічні результати діяльності.

### 2.3 Ефективність використання оборотних активів торговельного підприємства

Оборотні активи значно впливають на фінансові показники компанії, оскільки займають велику частку її активів. Ефективне

управління цими активами сприяє стабільності фінансового стану, підвищенню рентабельності та отриманню конкурентних переваг.

В умовах повномасштабного вторгнення підприємства прагнуть забезпечити безперервність своєї діяльності, що вимагає створення системи управління для балансу між ефективним використанням оборотних активів та обмеженими фінансовими ресурсами.

У торговельних підприємствах оборотні активи складають більшу частку усіх активів підприємства. Аналіз структури активів є важливою складовою їх ефективного подальшого управління (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Аналіз структури та динаміки активів ТОВ «Епіцентр К», млн. грн

Найменування показника	Роки		Вертикальний аналіз (структура), %		Горизонтальний аналіз	
	2021	2022	2021	2022	Абсолютне відхилення, млн. грн	Відносне відхилення, %
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ,</b>	54089,8	62355	100	100	8265,2	15,28
<b>в тому числі:</b>						
<b>Необоротні активи</b>	<b>28497,3</b>	<b>32353,6</b>	<b>52,7</b>	<b>51,9</b>	3856,3	13,53
<b>Оборотні активи, в т.ч.:</b>	<b>25592,4</b>	<b>29784,3</b>	<b>47,3</b>	<b>47,8</b>	4191,9	16,38
Запаси	18993,9	21312	74,2	71,6	2318,1	12,20
Рахунки до отримання	5535,8	7059,4	21,6	23,7	1523,6	27,52
Грошові кошти та їх еквіваленти	619,3	749,7	2,4	2,5	130,4	21,06
Витрати майбутніх періодів	13,9	12,7	0,05	0,04	-1,2	-8,63
Інші оборотні активи	429,6	650,6	1,7	2,2	221	51,44

Джерело: розраховано на основі [23]

Аналіз балансу підприємства на 1 січня 2023 року показав, що в структурі активів та оборотних активів відбулись не значні зміни. Активи підприємства за 2022 рік зросли на 15,28% і становили 8265,2

млн грн. В структурі активів необоротні та оборотні активи розподіляються в співвідношенні 52 та 48% відповідно. Обсяги необоротних активів в аналізованому періоді зросли на 13,5%, а необоротних на 16,4%.

В структурі оборотних активів 71,6% займають запаси. В порівнянні з попереднім періодом цей показник зменшився на 2,7%. Це є позитивною зміною, адже підвищує мобільність оборотних активів. В той же час велика частка в структурі дебіторської заборгованості навпаки погіршує мобільність оборотного капіталу. Дебіторська заборгованість склала 23,7%, що вище за показник минулого періоду на 2,1%. Грошові кошти в структурі оборотних активів становив 2,5%, інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів становили 2,24%

Динаміка оборотних активів свідчить про їх загальне зростання. Так запаси в аналізованому періоді зросли на 12%, дебіторська заборгованість на 27, 5%, грошові кошти на 21,1%, інші оборотні активи на 51,4%. Витрати майбутніх періодів зменшились на 8,6% і становили 12,7 млн грн.

Загальна динаміка зміни оборотних активів представлена на рис. 2.4.

Рис.2.4. Динаміка зміни оборотних активів ТОВ «Епіцентр К», млн. грн.

Джерело: побудовано на основі [23]

Для оцінки ефективності управління оборотними активами проаналізуємо показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства (табл. 2.6)

*Таблиця 2.6*

**Показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства**

Найменування показника	Роки	Відхилення
------------------------	------	------------

				Абсолютн е	Відносне, %
	2020	2021	2022	2022-2021	
Показники ліквідності					
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,25	0,26	0,01	4,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,018	-0,002	-10,0
Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної або поточної ліквідності)	1,02	0,95	0,93	-0,02	-2,1
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,9	3,95	3,4	-0,55	-13,9
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,43	0,43	0,43	0	0,0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,57	0,57	0,57	0	0,0
Коефіцієнт фінансової залежності	2,5	2,55	2,52	-0,03	-1,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,88	0,85	0,82	-0,03	-3,5
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,02	-0,02	-0,06	-0,04	200,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,02	-0,03	-0,06	-0,03	100,0
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	1,49	1,45	1,44	-0,01	-0,7

Джерело: розраховано на основі [23]

Як видно з розрахованих показників Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства в 2022 році становив 0,26. Нормальне значення показника повинне бути близьке до 1. Значення 0,26 означає, що на кожну одиницю поточних зобов'язань компанії припадає лише 0,26 одиниць ліквідних активів. Це вказує на низьку ліквідність компанії, що може свідчити про проблеми з погашенням короткострокових боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,18 також свідчить про погіршення фінансового стану підприємства в 2022 році. Як правило, чим вищий цей коефіцієнт, тим краще, але мінімально прийнятним

значенням вважається 0,2–0,3. Такі значення спостерігались в 2020 та 2021 роках.

Оптимальним значенням коефіцієнта загальної ліквідності вважається значення від 1 до 2, що вказує на здатність компанії своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. В 2022 році цей показник у підприємства становив 0,93, а отже є ризик, що підприємство не зможе вчасно розрахуватись по своїм боргам. Тобто загалом аналіз показників ліквідності активів показав погіршення фінансового стану в 2022 році.

Підприємство має досить непоганий показник автономії, його значення 0,43 означає, що 43% активів компанії фінансуються за рахунок власного капіталу, а решта 57% — за рахунок залучених коштів (боргів).

Значення Коефіцієнт фінансової залежності більше 2 Коефіцієнт фінансової залежності вказує на підвищені фінансові ризики, оскільки велика частина активів фінансується за рахунок боргів.

В той же час високим є показник фінансової стійкості (0,82), нормальне його значення повинно перевищувати 0,5.

Значення -0,06 означає, що компанія має негативний робочий капітал, тобто її короткострокові зобов'язання перевищують оборотні активи. Це вказує на проблеми з ліквідністю і на те, що компанії може не вистачати коштів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Таким чином проведений аналіз свідчить про те, що є необхідність звернути увагу на управління оборотними активами і короткостроковими зобов'язаннями, оскільки це може вплинути на фінансову стабільність компанії.

Ще одна група показників, яка дає уявлення про стан оборотних активів підприємства це показники оборотності (табл. 2.7)

*Таблиця 2.7*

### **Показники оборотності оборотних активів підприємства**

Найменування показника	Роки			Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
	2020	2021	2022	2022-2021	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,43	2,39	2,05	-0,34	-14,2
Коефіцієнт оборотності запасів	3,42	3,35	2,5	-0,85	-25,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,52	10,26	9,13	-1,13	-11,0

Джерело: розраховано на основі [23]

В результаті проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт оборотності оборотних активів 2,05 вказує на досить високу ефективність використання оборотних активів, оскільки компанія здатна кілька разів обернути свої активи протягом звітного періоду. Проте динаміка зміни цього показника має негативну тенденцію. Коефіцієнт оборотності запасів знизився на 25%. Хоча його значення все ще залишається високим (2,5) проте динаміка свідчить про погіршення ситуації з оборотністю запасів. Оборотність дебіторської заборгованості свідчить про те, що середній період для перетворення її в грошові кошти становить приблизно 40 днів в той час як в попередньому році цей показник становив 35 днів.

Аналіз та оцінка стану та тенденцій зміни показників оборотних активів говорить про зменшення ефективності управління ними, що в свою чергу призвело і до зміни показника періоду обороту оборотних активів. Отже середній період від витрачання коштів для операційної діяльності до отримання коштів за реалізовану продукцію у 2022 році склав 178 днів. Все це вимагає підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Підвищення ефективності управління запасами торговельного підприємства

Проведений в попередньому розділі фінансово-економічний аналіз показав, що під впливом негативних факторів зовнішнього середовища погіршилися фінансові показники аналізованого підприємства. Зокрема показники, що стосуються стану та динаміки розвитку оборотних активів підприємства.

Різне погіршення показників в останньому аналізованому році вимагає більш детального розгляду питання управління оборотними активами, оскільки цей аспект є важливим та безпосередньо впливає на обсяги продажів, доходи та витрати, а також на фінансовий стан підприємства. Від цього залежить конкурентоспроможність торговельного підприємства на ринку і здатність протистояти конкурентам та викликам зовнішнього середовища. Важливою частиною управління оборотними активами підприємств є управління запасами, який передбачає раціональний підхід до складу та кількості товарних запасів, сировини та інших ресурсів. Це допомагає мінімізувати витрати на їх зберігання, забезпечуючи при цьому необхідний рівень обслуговування та безперебійну роботу підприємств [49].

Існують різні методи оптимізації запасів, які відіграють важливу роль у ефективному управлінні оборотними активами підприємства та забезпечують необхідний обсяг товарів на складі, знижуючи видатки на зберігання та покращуючи оборотність оборотних активів, все це, в свою чергу, позначається на покращенні фінансових показників торговельного підприємства (табл. 3.1).

## Методи оптимізації запасів

Метод	Характеристика
Метод середніх запасів	Полягає в обчисленні середнього значення запасів товарів за певний період. Допомогає оптимізації рівня запасів, що дозволяє мінімізувати витрати на їх зберігання, забезпечуючи при цьому безперебійне функціонування торгового підприємства.
Just-in-Time	Спрямований на зменшення запасів до мінімуму завдяки отримання товарів у потрібній кількості та в потрібний момент, щоб уникнути надмірних запасів.
ABC-аналіз	Класифікує запаси на категорії А, В та С відповідно до їхньої важливості та вартості, щоб приділяти більше уваги і ресурсів на управління та контроль найбільш цінних та важливих товарів.
XYZ-аналіз	Класифікує запаси за рівнем стабільності попиту.
ABC-XYZ аналіз	Багатокритеріальна модель управління запасами, що застосовує одразу два критерії і поєднує в собі ABC-аналіз та XYZ-аналіз

Джерело: складено автором на основі [24-26]

Розглянемо реалізацію ABC-XYZ методу на базі товарних запасів відділу будівельних матеріалів одного з гіпермаркетів «Епіцентр К».

ABC метод управління запасами полягає в класифікації товарів або матеріалів на три категорії (А, В, С) відповідно до їх важливості та вартості:

Категорія А – це найцінніші товари, які становлять невелику частину від загальної кількості запасів (близько 20%), але забезпечують основну частину вартості (приблизно 80%). Вони потребують постійного контролю та детального управління.

Категорія В - це товари середньої вартості, які займають середнє положення за значенням та кількістю (приблизно 30% запасів і 15% вартості). Їх контролюють менш детально, ніж категорію А, але більш ретельно, ніж категорію С.

Категорія С - це найменш цінні товари, що складають більшість запасів (близько 50%), але мають найменшу частку у вартості (приблизно 5%). Управління ними здійснюється спрощено та з меншою увагою.



В додатку Б представлено розподіл часток товарів в загальній виручці відділу будівельних матеріалів. З неї видно, що частка кожної групи товарів в доході не є однаковою. Вони розподіляються від найбільшої до найменшої. ABC-аналіз груп цих товарів наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**ABC-аналіз груп товарів представлених у відділі будівельних матеріалів гіпермаркету «Епіцентр».**

Групи товарів	Частка в загальному об'ємі виручки, %	Група за ABC-аналізом
1	2	3
Гіпсокартон	14	А
Шпаклівка	19	
Штукатурка	15	
Фарба	14	
Ґрунтовка	3	В
Єврорубероїд	2	
Єврошифер	2	
Пінопласт	2.2	
цемент	5	
Гіпс	2	
Ґрунт	1.4	
Захисна суміш	1.5	
Лінолеум	1.2	
Обої	1.3	
Сомовирівнюючаяся суміш	2.4	
Суміш ППС	1.8	
Емаль	1.2	
профіль	4	
Підлога наливна	1.2	
Вата мінеральна	0.6	С

Герметик	0.1	
Гідроізоляція	0.7	
Затирка	0.5	
Клей	0.2	
Лак	0.5	
Монтажна піна	1	
Пісок річковий	0.1	
Розчинник	0.1	
Електроди	0.2	
Склообої	1	
Руберойд	1	

Джерело: власні дослідження автора

Як можна побачити з таблиці найбільший вклад у дохідність відділу приносять такі чотири групи товарів як: гіпсокартон, шпаклівка, штукатурка, краска. Саме ці товари належать до групи А і в сумі дають 60% доходу відділу.

У групу В входять 15 груп товарів, які в сумі дають 30% доходу відділу. До групи С належать 12 груп товарів які в сумі дають 10% доходу відділу.

Так само АВС-аналіз можна провести по видам продукції які входять у кожну групу. Наприклад у таблиці проведений АВС-аналіз видів фарб представлених в асортименті відділу.

*Таблиця 3.3*

### **АВС-аналіз асортименту фарб представлених в відділу**

Види фарб	Частка в загальному об'ємі виручки,%	Група за АВС-аналізом
Фарба "SNIEZKA Ультрабель", 5 л	10	А
Фарба латексна "TIKKURILA" ГАРМОНІЯ,"С" 9 л	19	
Фарба латексна "TIKKURILA" ЕКО-	17	

ДЖОКЕР,"А" 9 л		
Фарба фасадна "DUFA" F90, 10 л	15	
Фарба "DUFA" D-100, 5 л	8	В
Фарба "SNIEZKA ЕКО", 5 л	6	
Фарба "SNIEZKA" Ультрабель, 10 л	6	
Фарба "КОЛОРИТ" ЕКОНОМ, 5 л	7	
Фарба КОЛОРИТ Фасад Економ, 5 л	3	С
Фарба латексна "DUFA" D1A, 5 л	3	
Фарба латексна "TIKKURILA" ГАРМОНІЯ А ,матова 2.7 л.	1	
Фарба латексна "КОЛОРИТ" ЛЮКС, 5 л	2	
Фарба латексна "КОЛОРИТ" СТАНДАРТ, 5 л	2	
Фарба фасадна КОЛОРИТ Фасад Стандарт, 5 л	1	

Джерело: власні дослідження автора

Вочевидь, що необхідно жорстко контролювати наявність в асортименті товарних позицій класу «А». По відношенню до товарних позицій класу «В» контроль може бути поточним, а по відношенню до позицій класу «С» – періодичним. Таким чином, в ході АВС-аналіза формується АВС-рейтинг товарів.

Таблиця 3.4

**XYZ -аналіз груп товарів представлених у відділі будівельних матеріалів гіпермаркету „Епіцентр”**

Найменування групи товару	Група за XYZ -аналізом
Гіпсокартон	Х
Фарба	
Лінолеум	
Профілю	
Шпаклівка	

Штукатурка	Y
цемент	
Вата мінеральна	
Грунт	
Ґрунтовка	
Єврорубероїд	
Єврошифер	
Затирка	
Захисна суміш	
Клей	
Лак	
Обої	
Монтажна піна	
Пінопласт	
Пісок річковий	
Підлога наливна	
Розчинник	
Рубероїд	
Сомовирівнюючаяся суміш	
Суміш ППС	
Склобої	
Електроди	Z
Емаль	
Герметик	
Гідроізоляція	
Гіпс	

Джерело: власні дослідження автора

Класифікувати товари за стабільністю споживання та фактором впевненості в очікуваному обсязі споживання у майбутньому дозволяє застосування XYZ-аналізу.

Названий метод сприяє виявленню за обсягом споживання та фактором впевненості у попиті (обсягах, періодичності) трьох головних

груп товарів: стабільної, сезонної та стохастичної тенденції споживання. Наприклад, у результаті XYZ-аналізу було виявлено три групи товарів.

З'ясувалося, що споживання товарів, які потрапили до групи X, має відносно стабільний характер, мінливість попиту випадкова (до 20% щомісяця), тижнева передбачуваність споживання становить понад 95%. Група Y характеризується такими тенденціями: сезонністю або нестабільністю споживання, що проявляється у коливанні попиту на товар від 20 до 50% щомісяця; тижневий фактор впевненості у попиті становить приблизно 70%. Для товарної групи Z характерні стохастичний попит, обсяги споживання коливаються на рівні приблизно 50% щомісяця, фактор впевненості у попиті (або тижнева передбачуваність споживання) становить менше 70%.

Аналіз таблиці дає змогу зробити висновок, що до групи X потрапили такі товари, які мають стабільний попит, а саме: гіпсокартон, краска, лінолеум, профіль, шпаклівка, штукатурка, цемент.

До групи Y потрапила більшість товарних груп. А до групи Z лише 5 груп таких як: електроди, емаль, герметик, гідроізоляція, гіпс.

Матричне поєднання результатів застосування методів ABC- та XYZ-аналізу дозволяє отримати групи товарів, які формуються за такими критеріями, як внесок у загальну прибутковість від продажів, стабільність попиту та його прогнозованість. У результаті такого інтегрованого ABCXYZ-аналізу утворюються 9 груп товарів, серед яких найкращими для реалізації стратегії є товари з параметрами AX, AY, AZ, BX, BY і CX, через відносну прибутковість, стабільність попиту та передбачуваність. Слід зазначити, що товари групи AZ включені як виняток через високу вартість, хоча вони й характеризуються стохастичним споживанням.

Подібний інтегрований аналіз слід проводити і для товарних запасів за даними інвентаризації. Періодичне порівняння результатів ABCXYZ-аналізу товарообігу та товарних запасів дає можливість фірмі

оптимізувати товарні запаси в обсязі, достатньому для ефективної реалізації, запобігти надмірним запасам та збільшенню ризику «заморожування» оборотних коштів, а також списанню товарів у зв'язку із закінченням терміну придатності.

Таблиця 3.4

Матриця характеристик груп товарів, отриманих за допомогою ABC-XYZ-аналізу

Характеристика	Група АХ	Група АУ	Група АZ
Споживча вартість Споживання Ступінь надійності прогнозу	Висока Стабільне Високий	Висока Нестабільне середній	Висока Стохастичне Низька
Характеристика	Група ВХ	Група ВУ	Група ВZ
Споживча вартість Споживання Ступінь надійності прогнозу	Середня Стабільне Високий	Середня Нестабільне Середня	Середня Стохастичне Стохастичне
Характеристика	Група СХ	Група СУ	Група CZ
Споживча вартість Споживання Ступінь надійності прогнозу	Низька Стабільне Високий	Низька Нестабільне Середній	Низька Стохастичне Низький

Джерело: [24]

Провівши матричний аналіз поєднання ABC- та XYZ-аналізу груп товарів, можна зробити висновок, що до групи АХ належить чотири групи продуктів: гіпсокартон, шпаклівка, штукатурка, фарба. Тобто ці продукти мають високу споживчу вартість, стабільне споживання, та високий прогноз попиту.

### 3.2. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю торговельного підприємства

Інший показник, який в ході проведеного аналізу показав погіршення своїх значень, це показники пов'язані з дебіторською заборгованістю. Так в 2022 році зросли обсяги дебіторської

заборгованості, а також погіршилися показники її оборотності. Оскільки своєчасне погашення заборгованості перед організацією та регулярність розрахунків є вирішальними для фінансової стійкості та ліквідності, а також для ефективного управління оборотними активами підприємства, необхідно вчасно та оперативно впроваджувати заходи пов'язані з підвищенням ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю необхідно здійснювати ряд заходів:

- аналіз поточного стану дебіторської заборгованості;
- розробка та впровадження кредитної політики;
- сегментація дебіторів;
- автоматизація процесів;
- регулярний моніторинг та звітність;
- робота з проблемними боржниками;
- мотивація персоналу;
- постійне вдосконалення процесу.

Серед цих процесів окремо виділимо сегментацію боржників, та роботу з ними.

Сегментація боржників полягає в їх класифікації за рівнем ризику, а відповідно і встановлення різних підходів до роботи з кожною групою.

Особливої уваги потребують «проблемні боржники» (боржники з відомими фінансовими труднощами або борговими зобов'язаннями перед іншими кредиторами) та «ненадійні боржники» (боржники, які регулярно затримують платежі або мають історію прострочень).

Запропонована схема посилення роботи зі проблемними боржниками ТОВ «Епіцентр К» (табл.3.5).

*Таблиця 3.5*

Етап	Складові етапу
1. <b>Виявлення проблемних боржників</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Регулярний моніторинг дебіторської заборгованості.</li> <li>○ Визначення боржників, які мають прострочені платежі.</li> </ul>

2. <b>Аналіз ситуації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Оцінка фінансового стану боржника.</li> <li>○ Виявлення причин прострочення платежів.</li> </ul>
3. <b>Первинний контакт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Відправлення письмового нагадування про заборгованість.</li> <li>○ Дзвінок для уточнення причин прострочення та домовленість про можливі дії</li> </ul>
4. <b>Встановлення нових умов погашення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Пропозиція реструктуризації боргу.</li> <li>○ Встановлення нових термінів та умов погашення.</li> <li>○ Документальне оформлення нових домовленостей.</li> </ul>
5. <b>Регулярний контроль виконання нових домовленостей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Відстеження виконання нових графіків платежів.</li> <li>○ Надання нагадувань про майбутні платежі.</li> </ul>
6. <b>Використання стимулюючих заходів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Запропонування знижок або бонусів за дострокове погашення заборгованості.</li> <li>○ Введення санкцій за невиконання нових умов (наприклад, штрафні відсотки).</li> </ul>
7. <b>Досудове врегулювання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Проведення переговорів з метою знайти взаємовигідне рішення.</li> <li>○ Використання медіації або третейських судів для врегулювання спору.</li> </ul>
8. <b>Юридичні заходи:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Підготовка та відправлення офіційних претензій.</li> <li>○ Подача позову до суду у разі невиконання умов реструктуризації або відмови від співпраці.</li> <li>○ Взаємодія з адвокатами та юридичними фірмами для захисту інтересів підприємства.</li> </ul>
9. <b>Залучення колекторських агентств:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Передача боргу колекторському агентству у разі неефективності внутрішніх заходів.</li> <li>○ Контроль за діями агентства та координація взаємодії.</li> </ul>
10. <b>Аналіз та вдосконалення процесу:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярний аналіз результатів роботи з проблемними боржниками.</li> <li>• Внесення змін до процедури на основі отриманого досвіду та результатів.</li> </ul>

Джерело: власна розробка автора

Впровадження цієї схеми дозволить підвищити ефективність роботи з проблемними боржниками, зменшити ризики та покращити фінансовий стан підприємства.

Планується, що завдяки ефективній роботі з проблемними боржниками за рік дебіторської заборгованості в ТОВ «Епіцентр К» знизиться на 3%, що в грошовому еквіваленті буде становити: 7059,4\* 0,03 = 211 млн. грн.



Таким чином, запропоновані заходи після впровадження позитивно вплинуть на показники ефективності використання оборотних активів.

## **ВИСНОВКИ**

Піс час виконання кваліфікаційної роботи були виконані всі поставлені завдання та отримано ряд висновків.

В роботі досліджено сутність поняття оборотних активів, особливості його вживання та відмінність від понять «оборотний капітал» «оборотні засоби». Проаналізовані погляди багатьох дослідників на це поняття та на основі методики конструювання понять сформоване та запропоноване власне визначення в якому під оборотними активами розуміється частина активів підприємства у вигляді матеріальних або грошових цінностей, яка обслуговує господарський процес, підтримуючи його неперервність та повністю ним споживається протягом операційного циклу або календарного року, забезпечуючи отримання прибутку, ліквідність та платоспроможність підприємства.

Визначено, що значення оборотних активів в діяльності підприємства полягає в забезпеченні процесу операційної діяльності (виробництва і реалізації продукції), неперервності господарського процесу, ліквідності та платоспроможності, та отриманні прибутку.

Досліджено склад та структуру оборотних активів торговельного підприємства до яких належить поточні фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість, грошові кошти і їх еквіваленти та інші види.

Також були визначені специфічні особливості оборотних активів торговельного підприємства.

Представлено систему показників оцінки ефективності використання оборотних. Серед них показники, які характеризують ліквідність, платоспроможність підприємства

Проведена характеристика сфери функціонування сфери торгівлі України в умовах воєнного стану показала, що оптова і роздрібна торгівля забезпечують 13,6% валової доданої вартості в структурі ВВП.

Загальна кількість діючих підприємств в Україні в 2022 році становила 659755 підприємство. В порівнянні з 2021 роком їх кількість знизилась на 39016 підприємство, або 5,6%. Тенденція до зниження кількості активних підприємств продовжилась і в 2023 році.

Обсяг реалізованої продукції в галузі торгівлі України щорічно демонстрував динаміку зростання до 2021 року, склавши 5994,85 млрд грн. Проте у 2022 році, цей показник знизився на 25,7%, досягнувши 4452,09 млрд грн, Таке різке падіння також є результатом повномасштабного вторгнення і демонструє ті негативні наслідки, яка зазнала галузь торгівлі.

Визначені та структуровані ключові проблеми сфери торгівлі викликані повномасштабним вторгненням (ускладнення логістики та доставки товарів; зниження попиту через міграцію споживачів; Фінансові проблеми, дефіцит оборотних коштів; дефіцит людських ресурсів, кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію; фізичне знищення майна, окупація, мародерство, та ін.)

В кваліфікаційній роботі представлено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К», який є мережею гіпермаркетів яка налічує 72 торговельних центрів по всій території країни площею 2,2 млн м<sup>2</sup> та чисельністю працівників 37 тис осіб. Представлена організаційна структура підприємства, та проведено аналіз економічних показників.

Так в 2022 році в порівнянні з 2021 обсяг реалізованої продукції зріс на 0,62%. Собівартість реалізованої продукції знизилась на 3,96%. Ріст валового прибутку становив 11, 53%. В той же час фінансовий результат до оподаткування знизився на 23,3%. Чистий прибуток підприємства знизився на 633 млн грн. (14,9%) і становив 3065,3 млн грн.

Аналіз різних показників рентабельності показав, що рентабельність продажів зросла на 2,6% і становила 12,5%.

Рентабельність продукції знизилась на 2,2 %. Рентабельність оборотних активів знизилась на 3% і становила 18,3%. Так само знизилась рентабельність активів на 3,7%, та рентабельність власного капіталу на 5,9%.

Аналіз показав, що активи підприємства за 2022 рік зросли на 15,28% і становили 8265,2 млн грн. В структурі активів необоротні та оборотні активи розподіляються в співвідношенні 52 та 48% відповідно. Обсяги необоротних активів в аналізованому періоді зросли на 13,5%, а оборотних на 16,4%. В структурі оборотних активів 71,6% займають запаси.

Аналіз показників ефективності використання оборотних активів свідчить про те, що є необхідність звернути увагу на управління ними і короткостроковими зобов'язаннями, оскільки це може вплинути на фінансову стабільність компанії.

Аналіз та оцінка стану та тенденцій зміни показників оборотних активів говорить про зменшення ефективності управління ними, що в свою чергу призвело і до зміни показника періоду обороту оборотних активів. Отже середній період від витрачення коштів для операційної діяльності до отримання коштів за реалізовану продукцію у 2022 році склав 178 днів. Все це вимагає підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства.

З метою Підвищення ефективності управління запасами торговельного підприємства запропоновано використовувати ABC-XYZ аналіз. В роботі представлено приклад застосування даного методу на базі підприємства ТОВ «Епіцентр К»

З метою підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю запропоновано алгоритм роботи з зі проблемними боржниками

Розрахований економічний ефект від покращення робіт из проблемними боржникам 211 млн. грн. на рік

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маринович О.О. Порівняння категорій, суміжних із поняттям «оборотні активи». *Економіка і суспільство*. 2018. №19. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/194.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/194.pdf)
2. Гугл книги URL: <https://books.google.com/ngrams>
3. Старостина А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "глобалізація" та "підприємницький ризик"). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. Вип. 128. С. 5-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2011\\_128\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2011_128_3)
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку "Загальні вимоги до фінансової звітності": Наказ Міністерства фінансів України 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
5. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 480 с. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/aLu5q>
6. Власова Н.О. Фінанси підприємств: навч. посібник Київ: ЦНЛ, 2007. 271 с. URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp->

content/uploads/2019/12/vlasova\_n\_o\_kruglova\_o\_a\_bezginova\_l\_i\_fina  
nsi\_pidpriemstv.pdf

7. Гринюк І.М. Економічна сутність оборотних активів та їх типологія. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific EJournal*. 2016. Vol. 2. № 4. Р. 64-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2016\\_2\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2016_2_4_8)

8. Демченко Т.А. Оборотні активи та їх відображення в бухгалтерському обліку і фінансовій звітності. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. No 9. С.179-184. URL: [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/2519/1/Demchenko\\_stat1.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/2519/1/Demchenko_stat1.pdf)

9. Донін Є.О. Особливості сучасних підходів щодо специфіки класифікації оборотних активів підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1. С. 75-85.

10.Кравченко О. С., Іванова Г.М. Оборотні активи: сутність, особливості формування та місце в фінансово-економічному механізмі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №5. Т. 2. С. 29–32. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_2/029-032.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_2/029-032.pdf)

11.Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. Посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2005. 485 с.

12.Нашкерська Г.В. Фінансовий облік: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 503 с.

13.Поліщук М. П. Основи підприємницької діяльності: навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2000. 172 с. URL: <https://buklib.net/books/21872/>

14.Соляник Л. Г. Оборотні засоби промислового підприємства: оптимізація управління : монографія. Дніпро: НГУ, 2009. 239 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000266813>

15.Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навч. посібник. 2ге вид., перероб. і доп. Київ : МАУП, 2004. 328 с.

- 16.Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник Київ: Знання, 2006. 439 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/678-fnansoviy-menedjment-sheludko-vm.html>
- 17.Дробишева О.О. Роль оборотних засобів у виробничому процесі підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 19–24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_5)
- 18.Іонін Є.Є. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник Київ: ЦНЛ, 2012. 528 с. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/undefined>
- 19.Чорна М.В. Економіка торгівлі: навчально-методичний посібник. Х. : ХДУХТ, 2015. 221 с..
- 20.Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник - Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. 180 с. URL: [https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5693/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5\\_%D0%9E%D0%95%D0%90\\_2020.pdf](https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5693/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5_%D0%9E%D0%95%D0%90_2020.pdf)
- 21.Державна служба статистики України.  
URL:<https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 22.Офіційний сайт ТОВ «ЕПЦЕНТР К».  
URL:<https://epicentrk.ua/ua/about/>
- 23.Фінансова звітність підприємства з 2020-2022 роки.
- 24.Стефанович Н. ABC-XYZ-аналіз в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства  
URL:<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-27.pdf>
- 25.Тюленева Ю.В., Майстренко Н.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 598–603. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20->

[2017/122.pdf](#)

26.Різник В. В. Теоретичні аспекти управління виробничими запасами підприємства. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 50–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2015\\_24\(1\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_24(1)_11).

27.Chmut A. Socio-economic institutions for development of cooperation / O. Sakovska, O. Shpykuliak, I.Ushkarenko, A.Chmut. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol.4, No.27 (2018),. P. 513-521 URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1595/1611>

28.Чмут А.В.Особливості формування асортиментної політики страхових підприємств в умовах VUCA– світу / А.В. Чмут, О.І. Звонарьова// *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С. 646-650. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/132.pdf>

29.Чмут А.В., Ушкаренко Ю.В., Осадчий О.Д. Формування асортиментної політики страхових компаній в умовах VUCA– світу та креативної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. №31. С.141-144.

30.Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.Н. Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях Європейського Союзу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: «Економічні науки» № 36. 2019. С. 26-31

31.Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA –світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія *Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52.

URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>

ДОДАТКИ



Додаток А

Рис 1. Класифікація оборотних активів підприємства

Додаток Б

Розподіл часток товарів в загальній виручці відділу будівельних матеріалів у 2022 р.

Найменування групи товару	Частка в загальному об'ємі виручки, %
Вата мінеральна	0.6
Герметик	0.1
Гідроізоляція	0.7

Гіпс	2
Гіпсокартон	15
Грунт	1.4
Ґрунтовка	3
Єврорубероїд	2
Єврошифер	2
Затірка	0.5
Захисна суміш	1.5
Клей	0.2
Краска	15
Лак	0.5
Лінолеум	1.2
Обої	1.3
Монтажна піна	1
Пінопласт	2,2
Пісок річковий	0.1
Підлога наливна	1.2
Профіль	4
Розчинник	0.1
Рубероїд	1
Сомовирівнюючаяся суміш	2.4
Суміш ППС	1.8
Склообої	1
цемент	5
Шпаклівка	19
Штукатурка	15
Електроди	0.2
Емаль	1.2