

Хмельницький національний університет
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління активами підприємства
(на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент організацій
Назва
Шифр ДРМО.18143.ПЗ

Виконала:

Студентка 2 курсу, групи МОм-22-1 _____
підпис

Анастасія НОВІЦЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник _____
підпис

Олена САВЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування _____
підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__ р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Новіцької Анастасії Валеріївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління активами підприємства (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

керівник роботи Савченко О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 202_р. № __ дод. _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті, монографії, навчальні посібники, статистична інформація по страхових компаніях, бухгалтерська звітність ДП «Новатор», тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління активами підприємства. 2. Дослідження системи управління активами ДП «Новатор». 3. Шляхи удосконалення управління активами ДП «Новатор».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Наукові підходи до визначення поняття «активи підприємства». Класифікація активів підприємства. Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор». Аналіз активів ДП «Новатор» за коефіцієнтами. Структурний аналіз оборотних активів ДП «Новатор» за 2022 рік. Рекомендовані заходи щодо управління активами підприємства ДП «Новатор»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Савченко О.В., доцент кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Савченко О.В., доцент кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Савченко О.В., доцент кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. кафедри МА		

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи		
4.	Аналіз літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи		
5.	Корегування теми дипломної роботи та календарного плану-графіку		
6.	Підготовка першого розділу		
7.	Підготовка другого розділу		
8.	Підготовка третього розділу		
9.	Підготовка висновків		
10.	Здача науковому керівнику		

Студент

Підпис

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Новіцька А. В. Управління активами підприємства (на прикладі ДП «Новатор», м. Хмельницький)

Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Савченко О.В. Дипломна робота магістра: 80 с., 11 рисунків, 21 таблиця, 42 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ, ОБОРОТНІ АКТИВИ, НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, ОПТИМІЗАЦІЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

В першому розділі дипломної роботи проаналізовано теоретичні основи управління активами підприємства, досліджено їх склад, підходи до оцінки та управління в цілому.

В другому розділі магістерської роботи досліджено об'єкт управління, види діяльності, аспекти прибутковості функціонування, здійснено аналіз управління активами ДП «Новатор».

В третій частині дипломної роботи надано перелік рекомендацій стосовно:

- удосконалення політики управління активами підприємства;
- необхідності розрахунку оптимального розміру дебіторської заборгованості з метою підвищення ефективності управління;
- підвищення контролю дебіторської заборгованості та розробки відповідних заходів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Поняття та класифікація активів підприємства.....	7
1.2 Підходи до управління активами підприємств.....	13
1.3 Оцінка ефективності управління активами підприємства.....	19
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДП «НОВАТОР».....	26
2.1 Загальна характеристика ДП «Новатор».....	26
2.2 Аналіз фінансового стану ДП «Новатор».....	33
2.3 Аналіз управління активами ДП «Новатор».....	40
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ДП «НОВАТОР».....	48
3.1 Удосконалення політики управління активами підприємства.....	48
3.2 Розрахунок оптимального розміру дебіторської заборгованості як спосіб удосконалення управління обіговими активами ДП «Новатор».....	52
3.3 Посилення контролю дебіторської заборгованості на ДП «Новатор»....	61
ВИСНОВКИ.....	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

У сучасних умовах стабільний розвиток підприємництва є одним із основних факторів позитивної динаміки соціально-економічного розвитку будь-якої країни світу. Спираючись на ефективне бізнес-середовище, розвиток підприємництва сприяє формуванню та консолідації середнього класу, побудові громадянського суспільства, утвердженню демократії та підвищенню рівня життя людей. Тому в умовах зовнішніх загроз суттєвого значення для підприємницької діяльності набуває фінансове забезпечення належного стану та структури активів підприємства.

Система управління активами підприємства є важливим фактором підвищення ефективності підприємства, оскільки розробка та впровадження раціонального підходу до управління активами забезпечує надійну фінансову стійкість, кредитоспроможність та інвестиційну привабливість підприємств. Процес управління активами компанії дуже складний, оскільки передбачає розробку загальноекономічних стратегій розвитку компанії, таких як виробнича, фінансова, інвестиційна тощо. Але проблема в тому, що немає єдиної системи, яка може допомогти компаніям керувати розвитком своїх активів, підвищувати ефективність діяльності, виробляти сучасну, якісну та конкурентоспроможну продукцію, виходити на нові ринки, завойовувати та впроваджувати інновації, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій доводить, що економічна сутність капіталу підприємства враховується науковцями та дослідниками з огляду на його природу як основний фактор виробництва. У загальній системі факторів виробництва (капітал, земля, праця) головну роль відіграє капітал. Оскільки капітал поєднує всі елементи, утворюючи виробничий комплекс. Капітал відображає вкладені в господарський процес фінансові ресурси підприємства і забезпечує отримання прибутку. У цьому випадку неможливо діяти окремо від виробничого фактора інвестованого капіталу і зосередитися на активах. Питання,

пов'язані з системами та механізмами управління активами підприємств цікавлять багатьох науковців. Актуальним проблемам оцінки та управління активами підприємства присвячені роботи таких вчених-економістів, як Бланк І.А., Рудюк Г.Г та Петрук О.М., Горецька Л.Л та Поддєрьогін А.М., Василенко Л. П. та Урбан Н.М., Ліпич Л.Г. та Рибіцька А.В. та інших.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних основ системи управління активами та визначені можливості вдосконалення та надані рекомендацій щодо підвищення ефективності управління активами компанії. Для цього проведено аналіз фінансових та техніко-економічних показників підприємства ДП «Новатор».

Досягнення цієї мети передбачає розв'язання таких завдань:

3. визначення та науково-теоретичне обґрунтування сутності політики управління активами;
4. аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства;
5. проаналізувати обсяг і структуру активів підприємства;
6. розрахувати показники ефективності управління активами;
7. розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління активами;
8. розробити рекомендації щодо впровадження політики управління дебіторською заборгованістю для підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі.

Предметом дослідження є процес управління оборотними активами та джерелами їх формування з метою відновлення фінансової стійкості та платоспроможності підприємств.

Об'єктом дослідження виступає діюче державне підприємство «Новатор».

ДП «Новатор»— державне підприємство авіаційної промисловості України, що розташоване у місті Хмельницькому. Належить до переліку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки України

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та класифікація активів підприємства

Для гарантування виконання підприємством нормальних та перспективних економічних функцій вони повинні насамперед ефективно управляти своїми активами. Активи відіграють важливу роль в економічній діяльності компанії. Ефективне формування та використання активів дозволяє підприємствам удосконалювати свою діяльність, підвищувати свій економічний потенціал і тим самим отримувати дохід (прибуток).

Активи являють собою економічні ресурси підприємства в різних формах, що використовуються в процесі господарської діяльності. Усі вони створюються з конкретною метою здійснення цієї діяльності відповідно до місії економічного розвитку та стратегії підприємства та характеризують основу його економічного потенціалу у формі сукупної вартості активів. Активи підприємства повинні відповідати функціональному напрямку та обсягу діяльності підприємства. Господарські ресурси підприємства лише в цій відповідності представляють певну цінність для підприємства, оскільки вони призначені для раціонального використання в поточному та наступних періодах господарської діяльності.

В обліковому аспекті активи - це ресурси підприємства у вигляді певного елемента економічного доходу, а згідно з теорією національного обліку основним критерієм відображення активів в активі балансу є право власності на активи . Можливість того, що актив буде використано для отримання економічної вигоди в майбутньому. МСФЗ передбачає, що право власності не має значення під час обліку активів. Важливо те, що компанія контролює вигоди від використання цього активу та приймає ризики, пов'язані з ним.

Термін «актив» походить від латинського *aktivus* (діяльний, жвавий). Тобто, виходячи з первісного значення слова, робимо висновок, що це предмет, який сам виконує дію або за його допомогою виконує певну дію.

Активи – майнові надбання підприємства, сформовані за рахунок інвестованого капіталу, вкладеного в підприємницьку діяльність і реалізовані у формі активів підприємства.

У сучасній економічній теорії та підприємницькій практиці, що стосується використання активів, використовується багато визначень поняття «актив». Найпоширенішими з них є (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «активи підприємства»

Автор	Визначення
Коваленко Л.О.	Активи, це всі види майна підприємства, що належать йому на праві власності й використовуються для здійснення статутної діяльності
Поддєрьогін А.М.	Активи – ресурси, які перебувають у розпорядженні підприємства і використання яких веде до збільшення економічних вигод у майбутньому.
Василенко Л. П.	Активи підприємства являють собою контрольовані ним економічні ресурси, сформовані за рахунок інвестованого у них капіталу, що характеризуються детермінованою вартістю, продуктивністю і здатністю генерувати дохід, постійний оборот яких у процесі використання пов'язаний з факторами часу, ризику та ліквідності.
Рижіков С. В., Золотогов В. Г.	Активи – це власність юридичної особи (підприємства), яка має грошову вартість, яку підприємство може використовувати для здійснення підприємницької діяльності
Горецька Л.Л.	Актив – це сукупність майна та майнових прав, що виникають з приводу використання, користування та розпорядження ним, яке має об'єктивну грошову оцінку, і належить підприємству на правах контролю за доступом до майбутніх економічних вигод, які очікуються отримати від його використання
Джей К. Шим, Джоел Г. Сігел	Активи – все те, чим володіють, наприклад, земля і машини.

Кінець таблиці 1.1

Автор	Визначення
Кором Е., Ормош М., Вереш А.	Засоби (активи) – це майно, яке є у розпорядженні підприємства
Урбан Н.М.	Активи – контрольовані підприємством економічні ресурси, сформовані за рахунок інвестованого в них капіталу, що характеризуються детермінованою вартістю, продуктивністю і здатністю генерувати доходи, постійний обіг яких в процесі використання пов'язаний з факторами часу, ризику і ліквідності
Петрук О.М.	Активи є об'єктами облікового відображення, що відповідають вимогам одного з двох критеріїв, це: а) майно (майнові права) суб'єкта господарювання, яке приносить доход або збільшує його капітал під час реалізації через таке майно права власності; б) права вимоги, що містять в собі дохід або збільшують капітал суб'єкта господарювання після їх реалізації
Рудюк Г.Г.	Активи – це економічна облікова категорія, яка матеріально втілена у вартості матеріальних цінностей і нематеріальних прав, належних суб'єкту господарювання (підприємству) на правах власності, що використовуються їм з певною метою на всіх стадіях безперервного руху (кругообіг), притаманних фінансово-господарській діяльності підприємства
Сюч Т., Токач А.	Засоби (активи) – елементи майна, які групуються за їх роллю в процесі виробництва, тобто за формами прояву. Активи відображають ресурси підприємства (будинки, обладнання, запаси, гроші тощо), якими воно розпоряджається

Як уже зазначалося, у вітчизняній науковій теорії та практиці існує багато трактувань терміну актив. Найбільш правильним тлумаченням активів є, серед іншого, сукупність матеріальних і нематеріальних активів підприємства, які мають грошову оцінку та вартість, створення та використання яких призводить до отримання майбутніх економічних вигод і які характеризуються такими ефектами: фактори часу, ризику та ліквідності; Надане визначення визначає

матеріальну та нематеріальну форму активу, його віднесення до компанії та його здатність генерувати майбутній дохід.

Таким чином, активи можна тлумачити як специфічні економічні ресурси підприємства у формі сукупних активів, які відображені в балансі з відповідним вартісним виразом і використовуються в господарській діяльності для досягнення конкретних економічних вигод. Таке тлумачення є простим, але в той же час чітким і зрозумілим, що повністю відображає економічну сутність активів компанії.

Також широким напрямком наукової діяльності є систематизація термінології, пов'язаної з процесом класифікації активів. Вчені як І.О. Бланк, Бутенець Ф. Ф., Голов С.Ф., Загородній А. Г., Кізілова О.М., Ковалевмалуга В.В.Нью-Мехіко, Раманов І.П., Рактіонова Л.А., Романчукпетрунья Невада К.В., Скоробогатова В.В., Швець В.Г. Ця категорія має різні визначення з точки зору галузей знань, таких як бізнес-адміністрування, управління, бухгалтерський облік, контроль і логістика.

Активи можна згрупувати за типом активів, класом активів, системою активів або портфелем активів. У ISO 55000 тип активу є ознакою класифікації для активів із загальними характеристиками, що дозволяє диференціювати активи на основі членства в групі чи класі. Приклади включають фізичні активи, інформаційні активи, нематеріальні активи, критично важливі активи, активи систем підтримки, лінійні активи, активи інформаційних і комунікаційних технологій, активи інфраструктури та активи особистої власності.

Отже, в економічній теорії та практиці бізнесу використовуються різні терміни для характеристики окремих видів активів підприємства. Ефективне та цілеспрямоване управління активами на підприємстві вимагає створення системи ключових понять, які використовуються в діяльності (таблиця 1.1). Ця класифікація висвітлює ключові характеристики активів як керованих підсистем, які найбільш чітко відповідають цілям і завданням управління підприємством.

	Матеріальні Нематеріальні Фінансові Біологічні
	Оборотні Необоротні
	Валові Чисті
	Операційні Інвестиційні
	Власні Орендовані(лізингові) Безоплатно отримані
	Абсолютно ліквідні Високоліквідні Неліквідні Середньоліквідні Низьколіквідні
	Сукупний комплекс Група активів Індивідуальний
	Профільні активи Непрофільні активи
	Активи за реальною власністю Активи за номінальною власністю
	Ті, що амортизуються Ті, що не амортизуються
	Активи за сервісною вартістю Активи за залишковою вартістю Активи за переоціненою вартістю Активи за справедливою вартістю Активи за чистою реалізованою вартістю Активи за відновленою вартістю Активи за ліквідаційною вартістю
	Цінні Малоцінні
	Вироблені Невироблені

Рисунок 1.1– Класифікація активів підприємства

Згідно з рисунком 1.1, у класифікації активів проявляється поліморфізм. Це означає, що існує кілька різних способів класифікації об'єктів одного класу за допомогою класифікаторів з різними базами класифікації.

Економічна класифікація активів відіграє важливу роль в організації бухгалтерського обліку, сприяє вдосконаленню аналітичних методів і більш точному їх прогнозуванню, а також підтримує відповідні управлінські рішення. Щоб цілеспрямовано та ефективно керувати своїми активами, їх потрібно класифікувати.

При управлінні активами підприємства важливу роль відіграє співвідношення оборотних активів до необоротних.

З одного боку, недостатність оборотних активів призводить до регулярних перебоїв у діяльності компанії, зниження ліквідності та зниження фінансової стійкості, а з іншого боку, недостатність необоротних активів призводить до того, що запланований обсяг виробництва не може бути досягнутий, обладнання та робочі площі не відповідають вимогам, і як наслідок ринкова вартість компанії знижується. Крім того, надлишок оборотних активів може залишити компанії з тимчасово недіючими, вільними активами та надмірними витратами на фінансування, зменшуючи їхні прибутки. Надлишкові необоротні активи – знижують рівень їх економічного використання та знижують вартість підприємства

Тому аналіз і оцінка оборотних і необоротних активів компанії є важливий і складний процес (таблиця 1.2), який передбачає виконання великої кількості завдань.

Таблиця 1.2 – Основні завдання аналізу активів підприємства

Основні завдання аналізу необоротних активів підприємства:	Основні завдання аналізу оборотних активів підприємства:
Аналіз динаміки (за видами у натуральному та вартісному виразах);	Аналіз динаміки за видами активів та в цілому;
Оцінка складу та структури шляхом визначення структурних показників (питомої ваги);	Розрахунок коефіцієнтів – відношень між окремими видами активів та джерелами їх формування;

Кінець таблиці 1.2

Основні завдання аналізу необоротних активів підприємства:	Основні завдання аналізу оборотних активів підприємства:
Оцінка стану необоротних активів;	Аналіз складу та структури (питома вага);
Оцінка забезпеченості окремими видами активів (основними засобами, земельними ресурсами тощо);	Аналіз оборотності за показниками, що дають оцінку ефективності використання оборотного капіталу та його елементів за фактором часу;
Аналіз ефективності використання (показники рентабельності, а також строки окупності необоротних активів);	Аналіз ефективності використання, який передбачає визначення показників рентабельності капіталу підприємства та його складових
Виявлення резервів інтенсивності оновлення та поліпшення використання необоротних активів, темпів і способів їх відтворення, визначення напрямів майбутніх інвестицій.	Оцінка забезпеченості окремими видами ресурсів (виробничими запасами, грошовими коштами тощо) та планування потреби в оборотному капіталі;

Примітка. Розроблено за даними [11]

Перейдемо до аналізу управління активами підприємств.

1.2 Підходи до управління активами підприємств

Можна відзначити, що у вітчизняній науковій школі існує функціональний підхід до управління активами підприємств, який полягає в розгляді досліджуваної системи управління або її складових лише з точки зору зовнішнього середовища. При цьому досліджувана система управління представлена у вигляді «чорної скриньки». Це дозволяє розглядати зв'язки системи з іншими системами та зовнішнім середовищем абстрактно, не надто глибоко заглиблюючись у процеси, що відбуваються в досліджуваній системі. Тому все, що відображає поведінку та взаємозв'язки представленої таким чином функціональної системи, називається функцією, а підхід – функціональним.

Процесного підходу до визначення сутності управління активами дотримується значно менше вчених. Цей підхід більш відомий для управління

активами в цілому, ніж для окремих його компонентів. Вважається, що управління активами — це безперервне виконання комплексу взаємопов'язаних видів діяльності та загальних функцій управління (прогнозування та планування, організація тощо). Крім того, виконання окремих завдань і загальних функцій управління тут також розглядається як процес, тобто серія взаємопов'язаних і безперервно виконуваних дій. Отже, давайте детальніше розглянемо позицію І.О. Бланк [3], який пропонує серію послідовних кроків для управління активами в цілому при формуванні політики щодо оборотних активів та їх основних компонентів: акцій, облігацій, грошам. У сфері управління необоротних активами ми детально розглядаємо процес розробки, оновлення та фінансування політики управління необоротними активами.

Системний підхід тісно пов'язаний з основною ідеєю діалектики та діалектичним підходом, але в той же час він має свою сутність і функціонує як самостійний методологічний підхід. Він передбачає, що об'єкт вивчається як цілісність складових його підсистем, елементів, а також як різноманітні виявлені властивості і зв'язки всередині об'єкта, а також між об'єктом і зовнішнім середовищем

Підприємства отримують активи в різних формах (матеріальних, нематеріальних, фінансових) із зовнішнього середовища. У процесі функціонування активів перетворює вхідні дані для отримання продуктів, робіт і послуг, які є його результатами. Якщо підприємство ефективно здійснює свою діяльність, то в процесі діяльності утворюється додатковий дохід, наприклад чистий прибуток, який стає основою для подальших фінансових інвестицій в активи.

Однією з важливих характеристик підприємства є його зв'язок із зовнішнім середовищем і велика залежність від нього, що дозволяє отримання активи для здійснення господарської діяльності та розширити коло споживачів, які користуються результатами діяльності підприємства, що виявляється у потребі до. Підприємства не залишаються ізольованими, а повинні взаємодіяти з іншими системами (що становлять мікро- та макросередовище), щоб забезпечити умови

для виживання та розвитку. Застосування системного підходу до управління активами виокремлює елементи індивідуальності та окреслює їх склад як систему, пояснюючи, як взаємопов'язані різні форми та типи активів та виділяє домінуючі фактори, визначає рівень цілісності системи, досліджує взаємодію із зовнішнім середовищем і визначає функціональність системи.

Перевага системного підходу полягає в тому, що його застосування вимагає визначення цілей і критеріїв управління активами, підпорядкування встановлених критеріїв загальним цілям організаційних функцій і, головне, врахування всіх відповідних елементів системи. Такий підхід дозволяє врахувати попередній досвід і майбутні перспективи для вдосконалення напрямку та пошуку оптимальних рішень проблем. Але в той же час підхід до управління з процесуальної точки зору системно пов'язує напрями функцій у формуванні та використанні активів компанії, будує прозорі та зрозумілі схеми виконання завдань управління, оцінює та оптимізує використання активів.

Управління активами має всебічно та комплексно охоплювати всі сфери діяльності, а це може бути досягнуто шляхом реалізації певного набору процесів усередині підприємства, та алгоритмів досягнення поставлених цілей або являє собою низку взаємопов'язаних та взаємозалежних дій та управлінських рішень.

Основною метою процесного підходу до управління є перетворення традиційного функціонального менеджменту (керування діяльністю, підрозділами, співробітниками тощо) в управління бізнес-процесами. Виходячи з цього, побудова процесного управління активами потребує визначення пріоритетних бізнес-процесів, які створюють необхідні умови для ефективного формування та використання корпоративних активів.

Розмежування бізнес-процесів в управлінні активами вимагає не тільки чіткого визначення організаційної структури та основних функцій, а й легітимності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії в цілому та її активів зокрема. Перевага процесного підходу до контролю економічної стійкості компанії полягає в безперервності контролю окремих процесів, спрямованості на кінцевий результат і розподілі зон відповідальності.

Управління активами компанії за допомогою процесного підходу дозволяє оцінити рівень забезпечення та використання активів у бізнес-процесах і підприємстві в цілому, створюючи основу для формування стратегічного розвитку компанії. Управління активами підприємства на основі процесного підходу сприяє покращенню інформаційного забезпечення, усуває функціональні бар'єри між відділами, підвищує ефективність горизонтальних зв'язків усередині компанії та оптимізує обмін інформацією між підрозділами.

Отже, щоб створити ефективну систему управління активами компанії, за вітчизняною школою необхідно визначити такі взаємозв'язки між організаційними елементами, щоб вимоги, якими потрібно керувати, задовольнялися якнайшвидше, своєчасно, так і найбільш продуктивно забезпечувалась взаємодія із зовнішнім середовищем.

У міжнародній ж діловій практиці управління активами є розвиненою сферою з власним обґрунтуванням, і її витoki сягають 19 століття.

Бізнес-стратегії загалом і стратегії управління активами зокрема залежать від різноманітних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які можуть мати конструктивний або деструктивний вплив на компанію. Тому стратегія компанії залежить від її позиції на ринку, характеристик і рівня розвитку, дій конкурентів, типу і стану галузі, сегмента ринку. Управління активами також неминуче диференціюється на основі системи встановлення цілей для ресурсного потенціалу компанії, тобто методу, який відповідає менеджменту для досягнення мети. І це зумовлює наявність багатьох стратегій управління корпоративними активами.

Ефективне управління активами залежить від структури капіталу компанії, оскільки вона безпосередньо впливає на прибуток. Наприклад, якщо компанія має великі виплати боргів, може бути дуже важко знайти додатковий капітал.

Розрізнення стратегій в управлінні активами часто базується на їх функціональних характеристиках.

1. Стратегія реструктуризації активів передбачає зміну структури основного та оборотного капіталу з метою її адаптації до вимог ринку та

розроблених стратегій розвитку підприємства. На практиці ця стратегія реалізується шляхом реструктуризації, трансформації та вдосконалення складу активів і можливостей управління ними. У деяких випадках стратегії реструктуризації активів використовуються як захист від недружнього поглинання, у цьому випадку виведення привабливих активів або придбання певних активів, які дадуть можливість створення антимонопольних проблем для потенційних зловмисників.

2. Стратегії збільшення вартості активів - здійснюються в рамках концепції управління вартістю і включають кількісне збільшення керованих активів за рахунок органічного зростання (за рахунок внутрішніх інвестицій) і зовнішніх транзакцій, які в міжнародній практиці називаються. М&А (Mergers & Acquisitions - злиття та поглинання). «Злиття/поглинання» — це загальний термін для угод, які передбачають передачу корпоративного контролю в будь-якій формі, такій як купівля чи обмін активами, або злиття та поглинання.

3. Стратегія капіталізації активів здійснюється в рамках концепції капіталізації орієнтується на абсолютне і відносне збільшення у структурі нерухомого комплексу довгострокового капіталу у – активів довгострокового характеру, покритих довгостроковими джерелами фінансування. Довгострокові активи, або необоротні активи, є найпривабливішими цінними паперами в будь-якій фінансовій операції та найважливішим елементом нерухомого майна компанії. За інших рівних умов його підвищення зміцнює фінансову стійкість, підвищує кредитоспроможність та інвестиційну привабливість компанії.

4. Стратегія консолідації активів – передбачає об'єднання активів вертикально інтегрованої структури, наприклад для виходу на IPO (Initial Public Offering) – первинне розміщення акцій на продаж широкому колу осіб. Метою цієї стратегії та IPO є досягнення справедливої ринкової оцінки компанії, залучення додаткових коштів для розвитку бізнесу, можливість отримання дешевшого фінансування, відсутність зобов'язань щодо позикових коштів та захист кредиторів перед компанією полягає в забезпеченні можливості тиску , покращиться імідж і популярність компанії.

5. Стратегія диверсифікації активів – розширення управління різними активами для отримання доходу (диверсифікація організації) або мінімізації ризику (диверсифікація інвестицій). Організаційну диверсифікацію можна здійснити по всьому ланцюжку створення вартості, від постачальників сировини та матеріалів до продажів, але також і за межами основних компетенцій компанії. У зв'язку із цим розрізняють стратегію центрованої диверсифікації активів (розширення активів за збереження основного профілю), стратегію горизонтальної диверсифікації активів (накопичення технічно непов'язаних активів), стратегії вертикальної диверсифікації активів (об'єднання активів у рамках вертикальної інтеграції або власна структуризація та вкладення в активи філій і дочірніх підприємств). Диверсифікація інвестицій на фінансових ринках зазвичай здійснюється шляхом придбання різних типів акцій. За словами експертів, значне зниження ризику спостерігається при купівлі більше 15 різних типів акцій, якщо значення бета-коефіцієнта є низьким.

Сформувати стратегію управління активами в компанії можна шляхом виконання наступних кроків:

1. Аналіз фінансової діяльності компаній – сприяє підвищенню обізнаності та виявленню проблем, вирішення яких призводить до покращення ситуації.
2. Прогнозування майбутніх фінансово-економічних умов на основі визначення проблемних зон і наявних можливостей.
3. Розробка вимог до фінансової реструктуризації, тобто, визначення перспективних заходів, оптимальні варіанти покращення фінансової та економічної стабільності підприємства, щоб забезпечити довгострокове стабільне зростання підприємства.
4. Сформууйте безпосередньо стратегію та її цілі, а потім конкретизуйте їх підцілями, завданнями та планами дій.
5. Розробка діяльності з управління активами та формулювання основних положень стратегії, яка узагальнюється, упорядковується та співвідноситься із загальною стратегією управління підприємством.

6. Визначення бажаних результатів і критеріїв ефективності їх досягнення. Нормативи встановлюються у вигляді цільових показників, значення яких постійно контролюються. Тобто якісні цілі закладені в самому стратегічному плані, а кількісні — у програмі управління активами компанії.

Результати та критерії впровадження стратегій управління активами визначаються як: ефективна робота з постачальниками та кредиторами у відповідний час; вчасна оплата податків; поповнення оборотних коштів; освоєння виробництва нової продукції, що має стійкий і стабільний попит на ринку. Стратегія має бути спрямована на підвищення ефективності управління активами в компанії та визначається такими аспектами:

а) початок покращення управління активами, гарантує підвищення платоспроможності, яке можна досягти за рахунок реструктуризації боргу та корпоративного нерозподіленого прибутку.

б) подальше вдосконалення управління активами, пов'язане з підвищенням ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств шляхом розвитку виробничої бази, технологічних процесів, ринків збуту та залучення додаткових зовнішніх коштів.

Отже, для забезпечення довгострокового ефективного управління активами на сучасних підприємствах необхідно розробити стратегію управління активами.

1.3 Оцінка ефективності управління активами підприємства

В рамках діагностичної роботи необхідно максимально об'єктивно оцінити стан активів з метою подальшого розвитку компанії. Діагностика активів дозволяє виявити основні проблеми підприємства, показати, як подолати негативні ситуації, і в кінцевому підсумку визначити та підвищити ефективність управління.

Проводячи діагностику стану активів, компанії можуть посилити свою конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для діагностики доцільно використовувати показники, які формують інформаційну базу для прийняття бізнес-рішень в управлінні активами.

Практична цінність цього принципу очевидна, враховуючи, що часто незрозуміло, за якими критеріями оцінюються активи та які коефіцієнти є основою аналізу.

Визначення ефективності управління активами є важливим моментом для корпоративного менеджменту з метою виявлення проблем управління.

Основною метою діагностичного аналізу ефективності управління активами є надання комплексної оцінки, яка дозволяє менеджерам розраховувати ефективність управління активами та своєчасно реагувати на зміни в корпоративному управлінні.

Обробка даних може здійснюватися вручну, автоматично або напівавтоматично. Однак перевагу слід віддавати автоматизованим системам, які підвищують якість аналізу.

Перший етап аналізу діагностує стан активу, пропонує заходи щодо запобігання помилкам, відхиленням і спотворенням інформації, а також дозволяє приймати стратегічні рішення щодо запобігання та захисту суб'єкта аналізу від внутрішніх і зовнішніх факторів кризових явищ.

Для кращого розуміння та правильного використання узагальнений алгоритм діагностики активів компанії, показаний на рисунку 1.2.

У рамках діагностичного аналізу компанії розглянемо кожен компонент послідовності аналізу активів більш детально.

1-й етап. Аналіз стану управління активами - дослідження політики управління активами, фактично наявний на момент оцінки, аналіз проводиться з короткострокової та довгострокової перспективи. Джерело інформації – звіт підприємства. Також на цьому етапі аналізуються ключові показники стану та ефективності управління активами. Підприємству необхідно проводити аналіз за

такими показниками, як: горизонтальний та вертикальний аналіз активів; аналіз коефіцієнтів ліквідності; аналіз показників фінансової стійкості; аналіз прибутковості та рентабельності; аналіз наявності оборотних активів; аналіз ефективності використання оборотних активів.



Рисунок 1.2 – Алгоритм діагностичного аналізу ефективності управління активами підприємства

При аналізі ефективності використання оборотних активів робиться спроба оцінити, чи є у підприємства оборотні активи, чи є вони в надлишку чи дефіциті.

За результатами аналізу ми приймемо відповідні рішення щодо поточного стану та ефективності управління активами, переходу на другий етап тощо.

2-й етап. Розрахунок ефективності управління за допомогою функції Харрінгтона.

Дана функція була вперше запропонована Едвіном Харрінгтоном у 1965 році як спосіб оцінки якості продукції. Ідея полягала в тому, щоб розрахувати єдиний показник, що відображає узагальнені характеристики об'єкта.

На даному етапі розраховується інтегральний показник відповідно до функції Харрінгтона [15].

$$S = \sqrt[n]{A_1 + A_2 * A_3 * \dots * A_n} \quad (1.1)$$

де A_1, A_1, A_1, A_1 – показники, рекомендовані до аналізу під час здійснення аналізу ефективності управління.

Результатом такого розрахунку є кінцевий коефіцієнт ефективності, який вказує на рівень ефективності (високий, достатній або низький).

На цьому етапі компаніям необхідно сегментувати показники за відповідними критеріями. Критерії розподілу:

1. Розраховується інтегральний показник оцінки ефективності управління необоротними активами. Результати розрахунку оформлюються в таблицю.
2. Розраховується інтегральний показник оцінки ефективності управління оборотними активами. Результати розрахунку оформлюються в таблицю.

Для оцінки ефективності управління необоротними активами на основі таких показників, як норма амортизації основних засобів, фондвіддача, матеріаловіддача, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів, рентабельність виробничих основних засобів.

Наведені вище показники дозволяють оцінити рівень управління основними засобами.

Щоб оцінити ефективність управління оборотними активами, ми рекомендуємо дивитися на такі показники, як прибутковість продажів, середній

термін погашення дебіторської заборгованості, оборотність запасів і середній термін погашення кредиторської заборгованості. Наведені вище показники дозволяють оцінити рівень функціонування оборотних активів.

3. Шляхом перерахунку наведених вище показників у бали та їх зважування експертна шкала може визначити загальний рівень кожного елемента при оцінці ефективності управління активами компанії.

При створенні шкали оцінки ефективності управління активами підприємства на основі інтегральних показників та їх графічної інтерпретації рекомендовано використовувати показник який варіюється від 0 до 1, де 0 відповідає «найгіршому» значенню показника, а 1 – «найкращому». У таблиці 1.4 наведені нижні і верхні межі інтервалу шкали бажаності.

Таблиця 1.3 Шкала оцінки ефективності управління активами підприємства

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Більше ніж відмінно	1,000	Відображає крайній рівень відмінної якості, покращення якого немає сенсу
Відмінно	0,801–1,000	Відображає незвично хорошу якість чи виконання
Добре	0,631–0,800	Відображає рівень, що перевищує найкращий рівень
Задовільно	0,401–0,630	Якість прийнятна до гранично допустимого рівня, але потребує вдосконалення
Достатньо	0,301–0,400	Граничний рівень, якщо існують стандартні вимоги до характеристик, окремі значення будуть знаходитися за межами таких характеристик
Неприйнятно	0,000–0,300	Не прийнятний рівень
Дуже не прийнятно	0,000	Абсолютно неприйнятний рівень

3-й етап. Ми аналізуємо досягнення показників, які комплексно оцінюють ефективність управління активами, визначають рівень ефективності управління компанією та робимо відповідні висновки. Якщо рівень ефективності відповідає діяльності підприємства, аналіз завершено. Якщо результати розрахунків не відповідають очікуванням компанії, необхідно переходити до наступного етапу.

4-й етап. Оцінка факторів, що впливають на результати аналізу ефективності управління активами – включає визначення факторів, що впливають на систему показників. При цьому аналізується, наскільки обрана система показників є значущою та порівнянною щодо ефективності управління активами.

5-й етап. Внесення пропозиції щодо вдосконалення аналізу та підвищення ефективності управління активами. Це включає аналіз показників та створення списку пропозицій щодо підвищення ефективності управління активами суб'єкта господарювання.

6-й етап. Проведення процесу контролювання виконання рекомендацій.

Розрахунок оборотних і необоротних показників інтеграції активів та оцінка за стандартною шкалою Харрінгтона адекватно характеризує ефективність управління активами в компаніях. Використовуючи інтегрований індекс і функцію бажаності Харрінгтона як інструмент комплексної оцінки ефективності управління активами, можна об'єктивно оцінити тенденцію розвитку управління активами, покращуючи ефективність з організаційної, фінансової та продуктивної точок зору.

Крім того, конкретний аналіз ефективності визначає напрями роботи з підвищення рівня ефективності, фактори впливу, резерви та напрями вдосконалення організаційно-фінансових механізмів використання активів підприємства.

По суті, перевірка того, наскільки добре працює управління активами компанії, включає ретельний аналіз її активів. На основі цього можна визначити ефективність управління активами та своєчасно усувати проблемні моменти в політиці управління фінансами підприємства.

Запропонована методика оцінки ефективності управління активами підприємств включає шість етапів, що здійснюються в логічній послідовності та базуються на використанні системи коефіцієнтів та інтегральних показників, за якими можна визначити економічну ефективність діяльності. Стратегії управління активами для конкретних суб'єктів.

Висновок до розділу 1

Розглядаючи поняття та класифікації активів, можна стверджувати, що актуальність цього питання є беззаперечна для підприємств. Потреба в бізнес-аналізі вимагає чіткого концептуального розмежування між такими поняттями, як корпоративні активи, власність і капітал підприємства. Проведений аналіз поняття активів в різних літературах, дозволив зробити висновок про те, що єдиного підходу до трактування цього поняття не існує. Оскільки термін «актив» зустрічається не лише в бухгалтерській літературі, а й у фінансовій, економічній, тощо, кожен науковець, встановлюючи власне визначення активу, використовував деталі спеціалізації, до якої належить його дослідження. На завершення варто зазначити, що дослідження вказує на появу нових видів активів, викликаних цифровою трансформацією галузі. Водночас збільшення кількості активів підвищує складність управління цими активами та породжує необхідність створення ефективних систем управління. Тому, щоб побудувати ефективну систему управління активами компанії, необхідно визначити взаємозв'язки між організаційними елементами, які максимально швидко та оперативно задовольняють вимоги, що підлягають управлінню, забезпечуючи при цьому найбільш продуктивну взаємодію із навколишнім середовищем.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДП «НОВАТОР»

2.1 Загальна характеристика ДП «Новатор»

Державне підприємство «Новатор» є сучасним підприємством з виробництвом високого технічного рівня і найновітнішими технологіями.

Державне підприємство «Новатор» засноване в 1966 році, а офіційно було створено в 1984 році за рішенням Колегії Міністерства радіопромисловості.

А вже 13 травня 2002 року відповідно до наказу №217 міністерства промислової політики України на базі ДП ХРТЗ та ВО «Новатор» утворено державне підприємство «Новатор», шляхом перейменування державного підприємства «Хмельницький радіотехнічний завод». Підприємство є правонаступником усіх майнових та немайнових прав та обов'язків Хмельницького радіотехнічного заводу та виробничого об'єднання «Новатор» реорганізованого шляхом його приєднання до державного підприємства «Хмельницький радіотехнічний завод» і підпорядковане Міністерству промислової політики України.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром» №1221 від 29.12.2010 [25] ДП «Новатор» включено до складу Державного концерну «Укроборонпром» та на підставі Акту приймання-передачі від 18.11.2011 передане від Міністерства промислової політики України в управління Державного концерну «Укроборонпром».

ДП «Новатор» згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 №83 [24] включено до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави.

З таблиці 2.1 видно, що підприємство «Новатор» має державну організаційно – правову форму підприємства. Це надає підприємству певні переваги, проте є негативні наслідки сторони.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ДП «НОВАТОР»

Показник	Характеристика
Назва та юридична адреса	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НОВАТОР» вул. Тернопільська, буд. 17
Форма власності	Державна
Структура управління	Лінійно-функціональна структура
Місце розташування	29016, ХМЕЛЬНИЦЬКА область, місто ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця ТЕРНОПІЛЬСЬКА, будинок 17
Дата заснування підприємства, введення в експлуатацію	13.05.2002
Специфіка підприємства	26.51 Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації 24.42 Виробництво алюмінію 24.45 Виробництво інших кольорових металів 27.40 Виробництво електричного освітлювального устаткування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 35.14 Торгівля електроенергією 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря 36.00 Забір, очищення та постачання води 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту 93.19 Інша діяльність у сфері спорту

До переваг слід віднести можливість виробництва продукції, що забезпечує обороноздатність і національну безпеку, особливо це стало актуально на даний

момент, коли Україна переживає війну. Ще одним позитивним фактором є стабільність, яку відчують працівники заводу, оскільки через війну багато людей втрачало роботу, проте на цьому підприємстві керівництво намагалось максимально зберегти робочі місця. Зробити це дозволили виконання державних замовлень, які б приватному підприємству було б важко отримати. Проте є й недоліки, які в якійсь мірі перевищують позитивні сторони державної форми власності, а саме низька ефективність та мала прибутковість. Хоча варто зазначити, що на даний момент підприємство почало свій шлях до змін, тому є надія, що з часом державне підприємство «Новатор» стане більш ефективним та прибутковим. Причиною таких показників, на мою думку може бути обмеженість прав у керівництва, що також є одним з недоліків державної форми власності.

Основною спеціалізацією підприємства є виробництво військової спеціальної техніки (літакові відповідачі, блоки радіолокаційній станції 26 прицілювання і керування бортовим озброєнням винищувачів) та виробництво апаратури зв'язку та безпеки руху на залізничному транспорті. Проте на підприємстві також розвивається виробництво цивільної продукції, а саме: побутових лічильників газу, лічильників води, лічильників електричної енергії, світлодіодних світильників для офісного, вуличного, магістрального освітлення, робочих місць і ЖКГ, медичної фізіотерапевтичної апаратури, яка застосовується для надання терапевтичного впливу на організм людини різноманітними фізичними факторами, як в стаціонарних так і в домашніх умовах. Тобто можна зробити висновок, що кожний з представлених вище видів діяльності позитивно впливає на діяльності підприємства «Новатор».

Споживачами підприємства є не тільки держава і її військова та державна авіація, але й прості громадяни України, які можуть купити вироби заводу через фізичний магазин у м. Хмельницькому чи через онлайн-магазин. Також продукція підприємства поширена на такі країни, як Китай, Туреччина, Польща, Молдова, Чехія, Узбекистан та інші, що дозволяє зробити висновки, про існування попиту населення на продукція виробництва заводу «Новатор».

Господарську діяльність підприємство здійснює на підставі статуту затвердженого наказом Державного концерну «Укроборонпром» від 18.04.2017 №159. Статутний капітал Підприємства становить 67030,0 тис. гривень.

До структури підприємства входили два відокремлених структурних підрозділи без права юридичної особи, зокрема: Торгівельно-сервісний центр «Новатор»; Комбінат громадського харчування.

Організаційну структуру ДП «Новатор» можна визначити як лінійно – функціональну (рисунок А.1 Додаток А).

Проаналізувавши дану організаційну структуру, можна побачити, що в її основу покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

Позитивними аспектами наведеної організаційної структури є : спеціалізація функціональних керівників та відсутність дублювання функцій, простота керівництва та його ієрархічність, що забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень.

Але, на жаль, є і негативні аспекти, у ньому надто складна передача інформації між функціональними підрозділами. Окрім того, ця структура є сильним джерелом виробничого бюрократизму. Крім того, на ДП «Новатор» зосереджена занадто велика кількість управлінського персоналу. Тому необхідно або скоротити кількість керівників, або зменшити їм заробітну плату. Частково подолати ці проблеми можна шляхом розукрупнення підприємств, створення так званих "дивізіональних" структур управління. Вони виникають у результаті виділення з підприємств самостійних спеціалізованих підрозділів, орієнтованих на виготовлення готового товару і його просування на ринок.

Управління підприємством здійснюється директором, який призначається та звільняється шляхом укладення контрактів з ним, які регулюють повсякденне управління компанією та забезпечують прибуткову діяльність, ефективне використання та отримання прибутку, збереження закріпленого за підприємством державного майна. Розподіл праці між працівниками здійснюється відповідно до повноважень і посади кожного працівника в структурі управління. А спеціалізація

пов'язана з великою кількістю міжгалузевих підрозділів, що виконують різні завдання, які об'єднуються в потужний виробничий процес.

Також для розуміння загального стану справ на державному підприємстві «Новатор» розглянемо оцінку ризикозахищеності ДП «Новатор».

Ланцюг вартості — це сукупність видів діяльності, які фірма, що працює в певній галузі, виконує з метою постачання цінного продукту (тобто товару та/або послуги) для ринку. Концепція походить від управління бізнесом і вперше була описана Майклом Портером у його бестселері 1985 року «Конкурентна перевага: створення і підтримка найвищої продуктивності».

Для структуризації і систематизації основних видів діяльності підприємства та ризиків пов'язаних з ними, пропонуємо розглянути ланцюг створення вартості (Рисунок В.3)

На рисунку наочно бачимо основні види діяльності та їхні ризики можна розробити систему заходів для запобігання їхнього можливого впливу в майбутньому. Наприклад, перед тим як почати розробку нового виробу варто зробити аналіз ринку і оцінити майбутню привабливість продукту, якщо за результатами можна зробити висновок, що в майбутньому виріб буде мати попит, то можна приступати до роботи. Проте слід зауважити, що не всі ризики можна уникнути, так, наприклад підвищення рівня мінімальної зарплати ніяк не залежить від окремо взятого підприємства, тому на ДП «Новатор» це закладається в бюджет підприємства.

Бізнес-ризик - ризик можливості неадекватного прибутку або навіть збитків, пов'язаних з невизначеністю.

Внутрішні та зовнішні ризики наведені в таблицях 2.2 та 2.3

Робота державного підприємства «Новатор» в сучасному економічному форматі потребує передбачення та запобігання кризових явищ, зменшення негативних наслідків впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Для об'єктивного оцінювання ризиків діяльності заводу є необхідність вибору ефективних методів управління ними та вимагає адекватної науково – обґрунтованої класифікації ризиків з урахуванням специфіки функціонування підприємства.

Таблиця 2.2 - Внутрішні чинники ризику ДП «Новатор»

Групи чинників	Чинники ризику
Інноваційний ризик	Необґрунтований вибір ринкової стратегії Помилкова оцінка перспектив інноваційного проекту Допущена помилка в аналізі положення підприємства на ринку
Організаційний ризик	Недоліки в координації робіт Низький рівень організації
Ресурсний ризик	Дефіцит кваліфікованої робочої сили Зриви постачання Велика кількість бракованих матеріалів для виготовлення виробів

Таблиця 2.3 - Зовнішні чинники ризику ДП «Новатор»

Групи чинників	Чинники ризику
Макроекономічні ризики	Незаплановані коливання обсягів виробництва Зниження рівня доходів населення Ріст цін на ресурси потрібні для виробництва
Політичні ризики	Військова агресія проти України Політична нестабільність Посилення екологічних вимог Погіршення відносин з іншими державами Зміна законодавства
Фінансові ризики	Податкові ризики Інфляція Ризик невиконання контрагентами своїх зобов'язань Ризик зміни курсу валют

Також доцільно буде навести оцінку фактичного стану та потенціалу ДП «Новатор». Проаналізувавши стан підприємства «Новатор» та його позицію на ринку, завод можна віднести до категорії «лідери» (згідно матриці Бостонської консалтингової групи) (рисунки 2.2)



Рисунок 2.2.- Положення товару «складові частини РЛПК (радіолокаційний прицільний комплекс) державного підприємства «Новатор» згідно матриці БКГ

Компанія має досить високі обсяги попиту, темп зростання та частку ринку в порівнянні з конкурентами.

Це є ідеальним станом для фірми. Керівники підприємства роблять усе для його укріплення та намагаються забезпечити стабільне майбутнє.

SWOT-аналіз підприємства (таблиця 2.4) дасть можливість ідентифікувати основні проблеми діяльності досліджуваного підприємства, вивчити вплив, що здійснює на неї зовнішнє та внутрішнє середовище тощо.

В основному становище компанії на ринку є задовільним, оскільки вона є прибутковою та веде ефективну діяльність.

Отже, роблю висновок, що можна запропонувати такі стратегічні рішення: вкладати інвестиції для збереження або збільшення частки ринку продовжувати концентруватися на одному виді бізнесу; капіталізувати прибуток для збереження сильної позиції в галузі, купуючи інші підприємства; провадити вертикальну інтеграцію, щоб зміцнити свої конкурентні позиції; провадити диверсифікацію в разі уповільнення зростання галузевого ринку.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ДП «Новатор»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Висока частка ринку Виробничі потужності Постійне поліпшення якості продукції Кваліфікований персонал з досвідом роботи в галузі Широкий асортимент продукції	Низький рівень заробітної праці Швидкість доведення управлінських рішень до виконавців та ефективність зворотнього зв'язку організаційної структури
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
Вихід на нові ринки Можливість розширення асортименту продукції Поліпшення виробничого устаткування	Незаплановані коливання обсягів виробництва Політична нестабільність

Перейдемо до аналізу фінансового стану підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану ДП «Новатор»

Техніко-економічний аналіз - це, в основному, внутрішньогосподарський аналіз. У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, поза облікові дані. Техніко-економічний аналіз проводиться щоденно, за декаду, місяць, квартал, рік до складання підсумкової звітності. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення.[10]

Дані аналізу основних техніко-економічних показників ДП «Новатор» подано в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор»

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання (спаду), %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	501994	1019230	710 578	203,04	69,72
2	Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	439317	943117	571045	214,68	60,55
3	Валовий прибуток	тис. грн	62677	76113	139533	121,44	183,32
4	Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	1 835	2365	39591	128,88	1674,04
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1287	1166	1197	90,60	102,66
6	Фонд оплати праці (Середньомісячна заробітна плата* Середньооблікова чисельність працівників*12/1000)	тис. грн	108979,0	1357224	1465128	124,85	107,95
7	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	7100	9700	10200	136,62	105,15
8	Середньорічний виробіток:	грн					
9	- одного працівника (Чистий дохід/ Середньооблікова чисельність працівників)		390	874	594	224,11	67,91
10	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	203857,50	299854	359956	147,09	120,04
11	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	72141	88366	98507	122,49	111,48
12	Фондовіддача (Чистий дохід/ Середньорічна вартість основних виробничих фондів)	грн	6,96	11,53	7,21	165,76	62,54
13	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,88	0,93	0,80	105,68	86,02
14	Рентабельність реалізації продукції	%	14,27	8,07	24,43	X	X
	Рентабельність - доходу	%	0,36	0,23	5,57	63,5	2401,2
	- витрат	%	0,42	0,25	6,93	60,0	2764,8
	- капіталу	%	0,57	0,52	8,32	91,2	1600,4

З даних таблиці 2.5 ми бачимо, що протягом останніх трьох років підприємство має стабільний рух. Про це свідчить нам декілька показників, тому розглянемо їх більш детально.

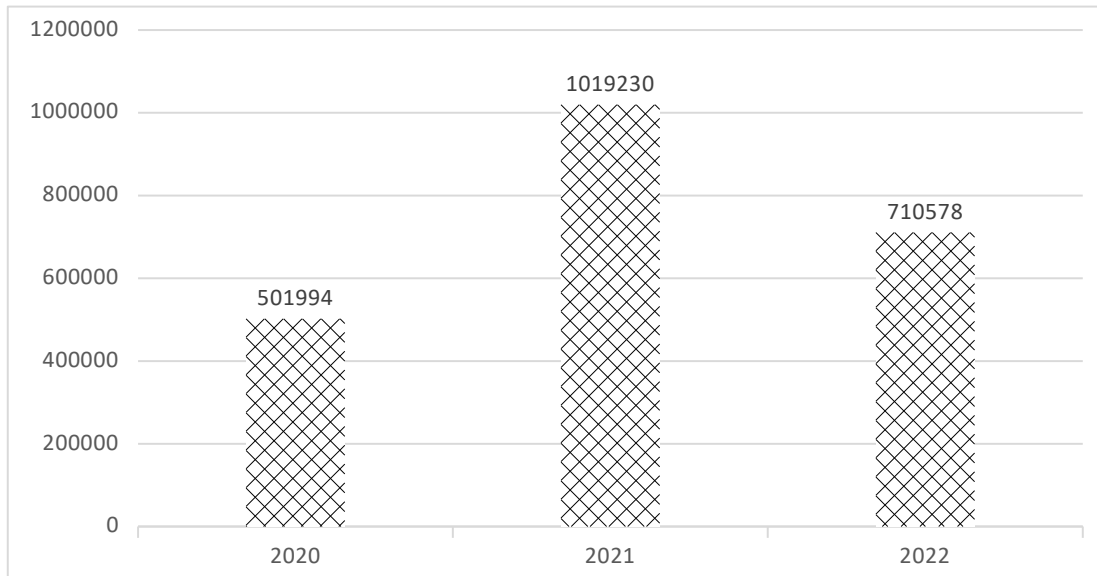


Рисунок 2.3 – Чистий дохід від реалізації продукції ДП «Новатор»

На рисунку видно, що у 2021 році дохід від реалізації продукції збільшився на 103%, а у 2022 році зменшився на майже 30%, що свідчить про швидкий розвиток підприємства у 2021 році, навіть при пандемії, яка внесла корективи в роботу багатьох підприємств, проте у 2022 році з початком війни спостерігається значне зниження показників, що свідчить про неефективну роботу підприємства.

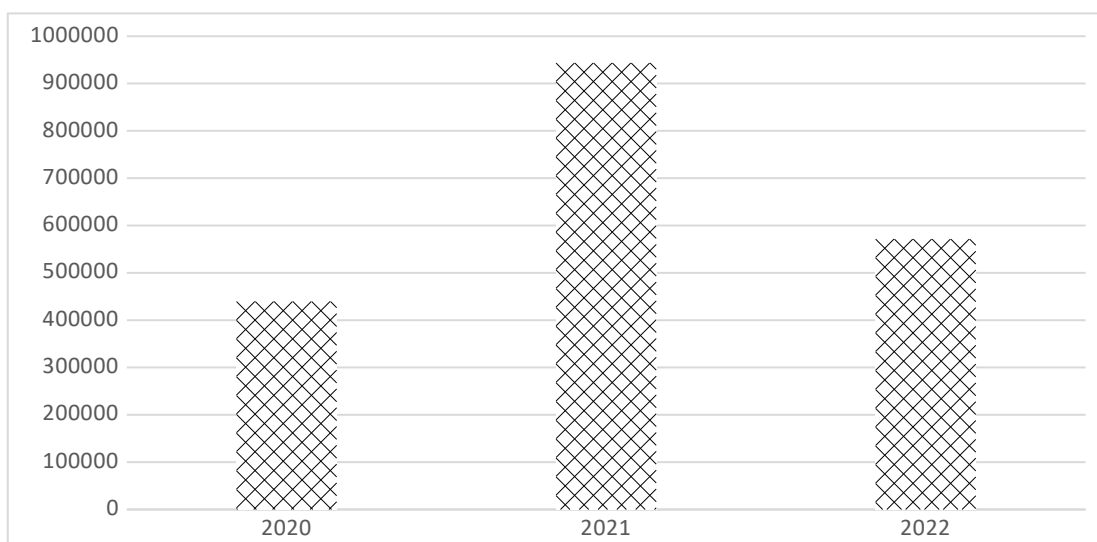


Рисунок 2.4 – Собівартість реалізованої продукції ДП «Новатор»

Така ж ситуація з показником собівартості реалізованої продукції, яка у 2021 році збільшилась на 114%, а у 2022 зменшилась на майже 40%, що зумовлено безпосередньо зміною обсягів виробництва.

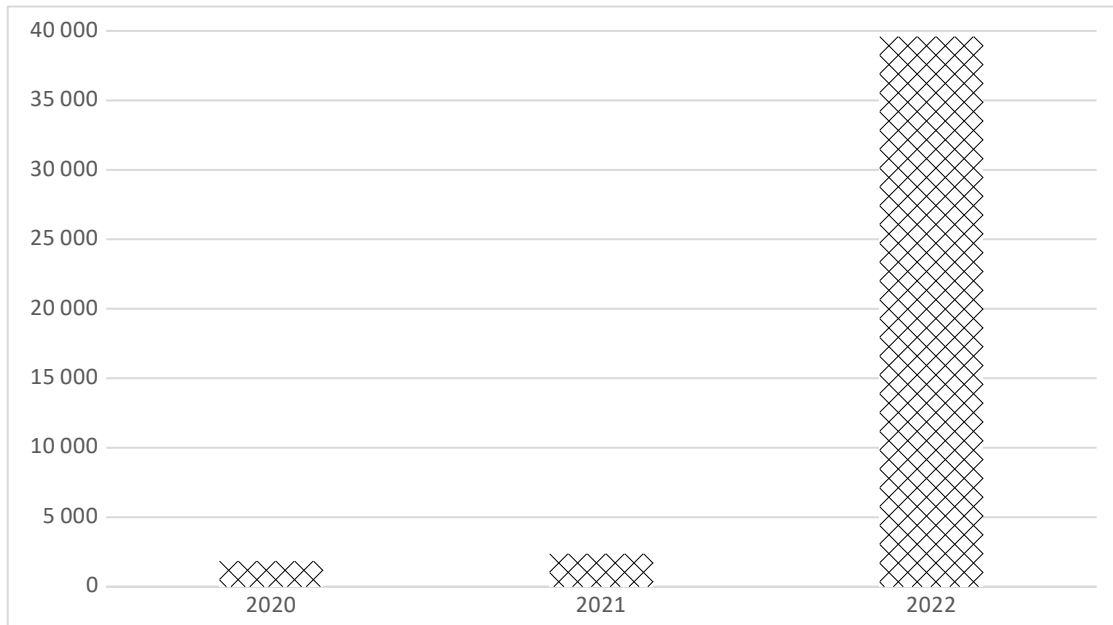


Рисунок 2.5 – Чистий прибуток ДП «Новатор»

Щодо чистого прибутку(збитку), то цей показник у 2021 році збільшився на 28%, що свідчить про збільшення потенційних можливостей підприємства, підвищення ступеня його ділової активності., проте вже у 2022 році цей показник збільшився у 17 разів, з чого можна зробити висновки, що на підприємстві зробили аналіз попереднього року та запровадили ще більше змін.

Таблиця 2.6 - Структура операційних витрат ДП «Новатор»

Найменування показника	Дані за роками						Темпи змін, %	
	2020		2021		2022		2021/2020	2022/2021
	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріальні витрати	128043	24,66%	774343	73,45%	465094	68,61%	605%	60%
Витрати на оплату праці	108979	20,99%	136090	12,91%	146863	21,66%	125%	108%
Відрахування на соціальні заходи	24705	4,76%	29063	2,76%	30700	4,53%	118%	106%

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Амортизація	7399	1,42%	7657	0,73%	10790	1,59%	103%	141%
Інші операційні витрати	250171	48,17%	107067	10,16%	24483	3,61%	43%	23%
Разом	519297	100,00%	1054220	100,00%	677930	100,00%	203%	64%

З таблиці видно тенденцію підвищення всіх витрат у 2021 році, а найбільшого показника зазнали матеріальні витрати, які збільшились у 6 разів. Але вже у 2022 році підприємство змогло зменшити дану статтю витрат на 40%. Всі інші витрати ж залишили за собою тенденцію до незначного підвищення. Проте можна виділити витрати на амортизацію, які збільшились на 41% у 2022 році по відношенню до 2021 року. Однак інші операційні витрати зменшувались протягом всього досліджуваного періоду, у 2021 році на 57%, а в 2022 році ще більше знизили дані витрати на 77%.

Фінансова стійкість підприємства показує стабільність його діяльності в світі довгострокової перспективи і характеризується співвідношенням власних і запозичених коштів, тому показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів і інвесторів, які мають довгострокові вкладення у капіталі фірми. Вони відображують здатність підприємства гасити довгострокову заборгованість. Мова йде про коефіцієнти незалежності, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт заборгованості тощо. Методика розрахунку цих коефіцієнтів відображена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ДП «Новатор»

Назва коефіцієнта	2020	2021	2022
Коефіцієнт незалежності	8,9324	29,7006	42,7686
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	327,3919	394,4611	761,9669
Коефіцієнт заборгованості	36,6520	13,2813	17,8160
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-5,7690	-11,7869	-14,7556

Проаналізувавши таблицю можна зробити висновок, що підприємство має недостатню кількість власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Також слід зазначити, що компанія немає фінансову гнучкість та немає здатність проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі

Ліквідність одночасно характеризує платоспроможність підприємства в межах часу, який визначається поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнти ліквідності дозволяють визначити здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання впродовж звітного періоду. Методика розрахунку цих показників наведена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності ДП «Новатор»

Назва коефіцієнта	2020	2021	2022
Маневреність функціонуючого капіталу	0,1484	1,2496	0,7466
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3947	0,6969	0,4095
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,1003	2,4340	2,2404
Частка оборотних засобів в активах	275,8604	44,3832	130,8926
Частка виробничих запасів в поточних активах	2,6864	37,9427	16,3498
Частка власних оборотних засобів в покритті запасів	-0,8537	-0,5925	-0,6773

Висновок: Розглянувши таблицю, можна припустити, що підприємство не спроможне негайно погасити свої короткотермінові кредиторські заборгованості. Проте рівень маневреності функціонуючого капіталу можна вважати позитивним, свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Ділова активність визначається результатами і ефективністю поточної основної виробничої діяльності підприємства. Показники ділової активності дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби. До цієї групи належать різні показники оборотності. Показники оборотності мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки швидкість обертання засобів, тобто швидкість перетворення їх в грошову форму здійснює безпосередній вплив на платоспроможність підприємства (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності ДП «Новатор»

Назва коефіцієнта	2020	2021	2022
Коефіцієнт трансформації	2952,9059	5995,4706	4179,8706
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,4681	19,2237	13,4022
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	124,2764	252,3263	175,9147
Коефіцієнт оборотності основних засобів	6,8563	13,9207	9,7051

З таблиці видно, що компанія у 2020 - 2021 році була проведена робота з удосконалення політики управління запасами, оптимізація роботи та інші заходи, але у 2022 році показники почали зменшуватись. Тому слід зауважити, що на мою думку підприємству потрібно продати частину незавантажених необоротних активів, знизити суму запасів, вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості, а також працювати в напрямку збільшення обсягу збуту.

Рентабельність укладень в діяльність того чи іншого виду оцінюється кількістю грошових одиниць прибутку, яка приходить на одну грошову одиницю авансованого капіталу.

Показники рентабельності показують, наскільки прибуткова діяльність підприємства. Ці коефіцієнти розраховуються віднесенням прибутку до витрачених засобів, або віднесенням отриманого прибутку до обсягу реалізації продукції. Частіше за все у фінансовому менеджменті використовують коефіцієнти рентабельності всіх активів підприємства, рентабельності реалізації, рентабельності власного капіталу.

Методику розрахунку цих показників видно з таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності ДП «Новатор»

Назва коефіцієнта	2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства	1892,7235	2595,4529	2799,8059
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	79,6575	109,2326	117,8331

З таблиці видно стабільне зростання показників, що означає підвищення здатності компанії генерувати прибуток власникам та ефективно управління підприємством.

Дані аналізу свідчать про фінансово-господарські проблеми з якими підприємство хоч і почало боротись, проте про які не слід забувати, і які є типовими для промислових підприємств, а саме: необхідність переорієнтації експорту продукції промислових підприємств у зв'язку із загостренням політичної ситуації (воєнними діями) на Сході України; недостатня кількість кваліфікованих кадрів (особливо робітничих професій); недостатність обігових коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва; висока вартість кредитних ресурсів; постійне зростання вартості енергоносіїв та комплектуючих матеріалів; перегляд переліку продукції, що відноситься до критичного імпорту; перенасиченість ринку України товарами іноземного виробництва (часто низькоякісними, проте дешевшими) та недостатня система преференцій для вітчизняного товаровиробника.

Постійне вдосконалення та розвиток підприємства при врахуванні досвіду схожих промислових підприємств, призведе до більш скорішого виходу з кризової ситуації, яка була на підприємстві протягом багатьох років і почала поступово змінюватись у розглянути 2020-2022 роках. Проте ситуації у нашій країні на даний вимагає продуманих кроків аби підтримувати роботу підприємства. Так як незважаючи на те що за останні декілька років кількість державних замовлень збільшилась, вони не можуть бути основою операційної діяльності підприємства, тому потрібно підтримувати і розвивати й інші напрямки.

2.3 Аналіз управління активами ДП «Новатор»

Економічний потенціал підприємства та потенціал сталого економічного зростання залежить від розміру, структури та ефективності використання її активів. Тому управління активами є одним із найважливіших завдань фінансового менеджменту. Операційна, фінансова та інвестиційна діяльність

підприємства залежить від результатів операцій з її активами та в цілому від значних фінансових результатів. Оптимізація та раціональне проектування складу та структури активів спрямована на забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства на достатньому рівні та підвищення ефективності його діяльності.

Для того, щоб підприємство було фінансово стабільне необхідно виявити та усунути недоліки в управлінні активами та знайти резерви підвищення ефективності та концентрації їх використання. Такий аналітичний підхід до управління активами компанії, допомагає приймати обґрунтовані бізнес-рішення, забезпечувати фінансову стабільність і розробляти стратегії та тактики управління активами.

На основі даних поданих у додатках А, проведемо аналіз активів (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Аналіз активів ДП «Новатор» за коефіцієнтами

Назва коефіцієнта	2020	2021	2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,7316	0,6943	0,6443
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,2684	0,3057	0,3557
Коефіцієнт оборотності активів	1,5601	2,2412	1,4938
Рентабельність активів %	0,4396	0,5666	9,4849
Рентабельність основних виробничих засобів %	3,2761	3,3746	42,3184

На основі отриманих розрахунків слід відзначити, що коефіцієнт зносу на даний період позитивну тенденцію до зменшення. Це свідчить про зменшення частки зношених основних засобів у загальній їх вартості. Збільшення коефіцієнта придатності основних засобів свідчить про збільшення частки вартості основних фондів, що залишилися до списання у наступних періодах. Тобто 36% основних засобів є придатними для експлуатації підприємством у процесі господарської діяльності. Рентабельність активів показує, що відбулося покращення ефективності їх використання на підприємстві. За досліджуваний період цей показник збільшився на майже 9%. Проте коефіцієнт оборотності активів має

нестабільні показники протягом 2020-2022 років, що свідчить про нестабільність ділової активності підприємства ДП «Новатор»

Вартість необоротних активів, в тому числі і основних засобів, з кожним роком зменшується. Лише на кінець 2022 року дані показники досягли найменшої позначки. Щодо частки основних засобів в необоротних активах, то вона досить значна. Майже повністю склад необоротних активів формується за рахунок основних засобів. Їх частка щороку збільшується, і в 2022 році склала 6630,37% і 9984,53% відповідно на початок і кінець року.

Наведений на структурних діаграмах (рисунок 2.6) склад оборотних активів показує, що в складі оборотних активів з незначними коливаннями переважають запаси та поточна дебіторська заборгованість. Проте слід звернути увагу на зменшення частки грошей та їх еквівалентів.

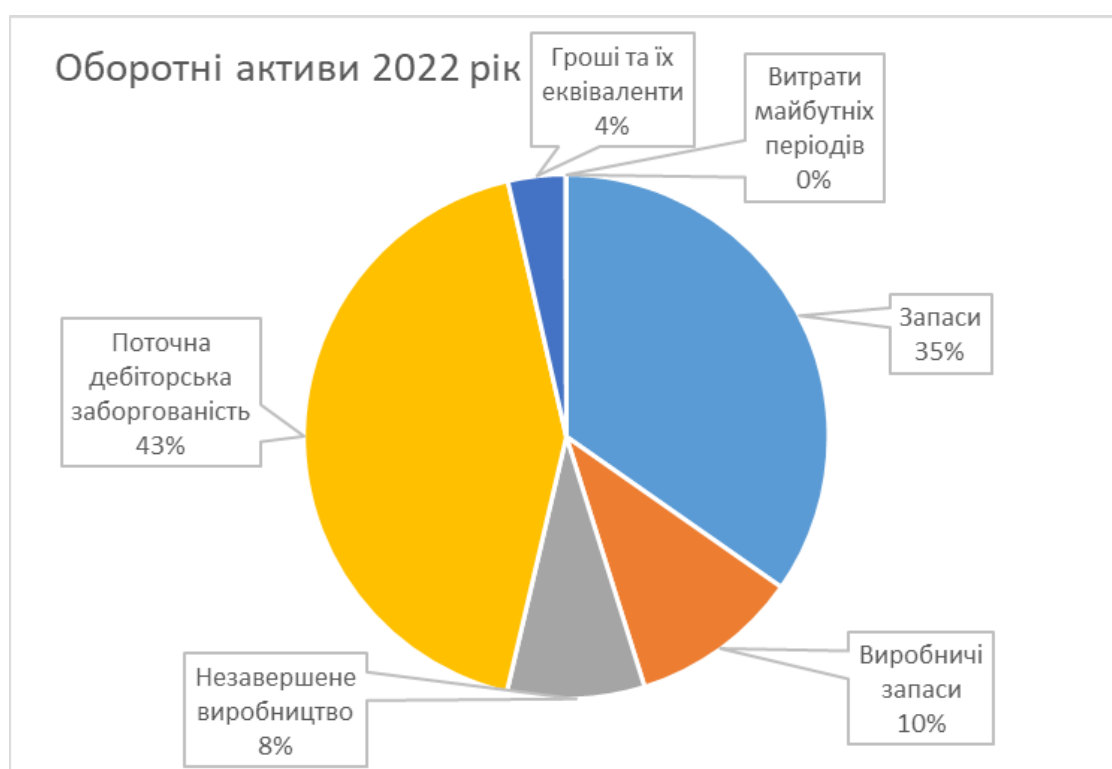


Рисунок 2.6 - Структурний аналіз оборотних активів ДП «Новатор» за 2022 рік

На рисунку 2.7 наведена динаміка зміни розміру оборотних і необоротних активів підприємства за останні 3 роки.



Рисунок 2.7 – Динаміка зміни розміру оборотних і необоротних активів ДП «Новатор»

Як видно з рисунку за останні 3 роки обсяг необоротних активів мав тенденцію до збільшення проте підтримати цей стан не вдалось. У 2021 році необоротні активи зросли на 48%, а вже у 2022 році мали незначне зменшення на 2%. Натомість обсяг оборотних активів за досліджуваний період зріс на 48%, що говорить про збільшення підприємством обсягів поточної діяльності. При цьому зростання оборотних активів відбулося за рахунок збільшення дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.12 – Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління необоротними активами ДП «Новатор»

Показник	Позначення	Роки		
		2020	2021	2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	Кз	0,73	0,69	0,64
Фондовіддача	Фв	6,96	11,53	7,21
Коефіцієнт придатності основних засобів	Кприд	0,27	0,31	0,36
Рентабельність основних виробничих засобів	Роз	0,03	0,03	0,42
$E_{НА}$	$E_{НА}$	0,46	0,54	0,91

Для подальшого аналізу ефективності управлінських підходів до формування активів потрібно:

1. Розрахувати інтегральний показник оцінки ефективності управління необоротними активами. Таблиця з результатами сформована за даними, які наводились вище.

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління необоротними активами проводився за формулою 2.1

$$E_{HA} = \sqrt[4]{Kз * \Phiв * Kпрід * Pоc} \quad (2.1)$$

Тоді, за даними підприємства отримаємо:

$$E_{HA} = \sqrt[4]{0,73 * 6,96 * 0,27 * 0,03} = 0,46$$

$$E_{HA} = \sqrt[4]{0,69 * 11,53 * 0,31 * 0,03} = 0,54$$

$$E_{HA} = \sqrt[4]{0,64 * 7,21 * 0,36 * 0,42} = 0,91$$

2. Розрахунок додаткових показників (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Розрахунок додаткових показників за даними ДП «Новатор»

Показник	2020	2021	2021
Рентабельність реалізації	0,3655	0,2320	5,5717
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	65,5535	54,0151	96,6287
Оборотність запасів	7,1329	7,5167	6,7699
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	142,4915	119,2849	202,3797

9. Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління оборотними активами підприємства.

Таблиця 2.14 – Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління оборотними активами. ДП «Новатор»

Показник	Позначення	Роки		
		2020	2021	2022
Рентабельність реалізації	Рр	0,00	0,00	0,06
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	Тд	65,55	54,02	96,63
Оборотність запасів	Коб.з	7,13	7,52	6,77
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	Ткр	142,49	119,28	202,38
E_{OA}	E_{OA}	3,95	3,26	9,27

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління необоротними активами проводився за формулою 2.2

$$E_{OA} = \sqrt[4]{Pp * Td * Kob .з * Tkr} \quad (2.2)$$

Тоді, за даними підприємства отримаємо:

$$E_{OA} = \sqrt[4]{0 * 65,55 * 7,13 * 142,49} = 3,95$$

$$E_{OA} = \sqrt[4]{0 * 54,02 * 7,52 * 119,28} = 3,26$$

$$E_{OA} = \sqrt[4]{0,06 * 96,63 * 6,77 * 202,38} = 9,27$$

4. Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління активами підприємства

Таблиця 2.15 – Показники оцінки ефективності управління активами підприємства

Показники	Бал	Роки		
		2020	2021	2022
E_{HA}	2	0,46	0,54	0,91
E_{OA}	5	3,95	3,26	9,27
	14	2,21	1,90	5,09

Результати оцінки ефективності представимо графічно на рисунку 2.8

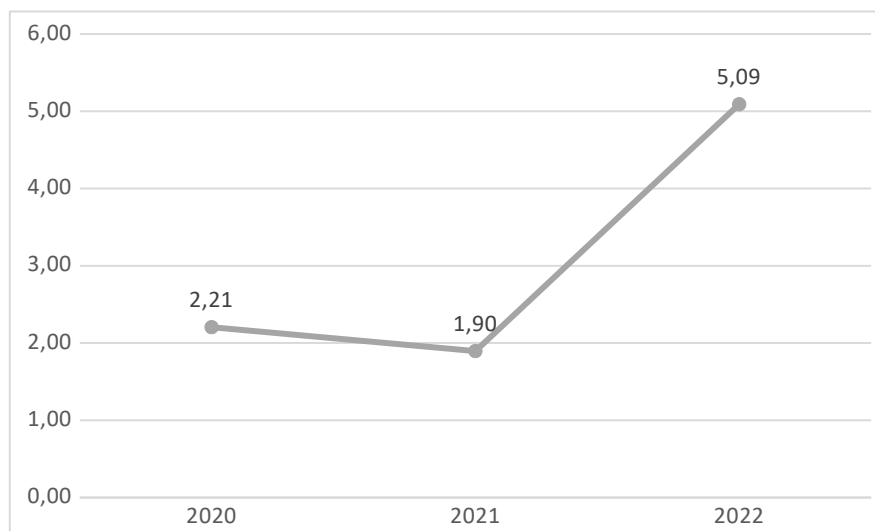


Рисунок 2.8 - Результати оцінки ефективності управління активами ДП «Новатор»

Таким чином, ефективність управління ДП «Новатор» знаходиться в діапазоні «достатня». Керівництву підприємства необхідно вирішити, чи задовольняє їх такий результат, чи ні.

Проведене дослідження дало змогу виявити, що у процесі діагностичної роботи необхідно отримати максимально об'єктивну оцінку стану активів з метою подальшого розвитку підприємства. Діагностика активів дає змогу виявити ключові проблеми і намітити шляхи подолання негативних ситуацій на підприємстві, що в підсумку дасть можливість визначити та підвищити ефективність їх управління. Проведення діагностики стану активів дасть можливість посилити конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Корисно для діагностики використовувати саме ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо управління активами. Практична цінність цього принципу очевидна, враховуючи ту обставину, що найчастіше незрозуміло, за якими критеріями відбувається оцінка активів і які коефіцієнти лежать в основі аналізу. Для керівництва підприємства важливим моментом є визначення ефективності управління активами, що дасть змогу знайти проблеми в управлінні. Основна мета проведення діагностичного аналізу ефективності управління активами полягає у їх комплексній оцінці, за результатами якої керівництво зможе поррахувати ефективність управління активами і вчасно відреагувати на зміни в управлінні підприємством.

Висновки до розділу 2

Для ознайомлення з підприємство було проведено аналіз його техніко-економічних показників та зроблена загальна характеристика ДП «Новатор». В результаті чого було виявлено, що дане підприємство була заснована 13 травня 2002 року, коли державне підприємство було перейменовано на «Хмельницький

радіотехнічний завод». При проведенні аналізу було з'ясовано, що за досліджуваний період підприємство змогло збільшити показники прибутку у 17 разів, що дає можливість зробити висновок про успішну роботу підприємства. Проте також було виявлено проблеми, які потребують вирішення. Аналіз ефективності управління активами підприємства дозволив зробити комплексну оцінку, за результатами якої було визначено результативність управління активами та зроблено висновок про те, що ДП «Новатор» має «задовільну» систему управління активами, але за рішенням керівництва, може підлягати вдосконаленню

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ДП «НОВАТОР»

3.1 Удосконалення політики управління активами ДП «Новатор»

Головна мета і критерій ефективного управління активами – добитися найвищих кінцевих результатів за раціонального використання всіх видів активів. Політика управління оборотними і необоротними активами має на меті одне – стабільний розвиток підприємства та збільшення його прибутковості. Але зазвичай, їхні цілі та завдання мають свої певні відмінності, і можна зробити висновок, що політика управління оборотними активами більше прив'язана до фінансового менеджменту, оскільки має більше залучення до управління грошовими потоками на підприємстві. Проте важливість цих обох видів управління не треба порівнювати або оцінювати – у системі фінансового управління компанією вони повинні працювати комплексно та взаємоорганізовано.

Удосконалення системи управління активами підприємства, зокрема їх формування та використання, набуває особливого значення, оскільки створення та розвиток необхідної фінансово-ресурсної бази є важливою передумовою сталого економічного зростання. При формуванні фінансової політики підприємства необхідно обрати таку структуру активів, яка забезпечує можливість підвищення ринкової вартості суб'єктів господарювання при найменшій вартості капіталу. Оптимальна структура активів дозволяє компанії підтримувати свою кредитоспроможність на рівні, який сприяє отриманню додаткового фінансування на прийнятних умовах при мінімізації середньозваженої вартості капіталу.

Для ефективного управління оборотними активами підприємства необхідно вжити таких заходів:

1) Оптимізувати склад і структуру оборотних активів за рахунок прискорення оборотності всього оборотного активу та окремих його елементів.

3) Оптимізація запасів підприємства шляхом оцінки загальної потреби в сировині протягом планового періоду, регулярного уточнення оптимальної партії замовлення сировини, регулярного моніторингу стану запасів.

4) Оптимізація товарної структури шляхом скорочення випуску менш рентабельної продукції та збільшення випуску рентабельної та затребуваної продукції.

5) Моніторинг стану розрахунків з дебіторами, оцінка платоспроможності та ділової репутації боржників, оптимізація рівня дебіторської заборгованості шляхом страхування ризиків тощо.

6) Скоротити тривалість фінансового циклу шляхом прискорення обороту виробничих запасів і дебіторської заборгованості та некритичного уповільнення обороту кредиторської заборгованості компанії перед постачальниками.

7) Підвищення прибутковості підприємств шляхом своєчасного використання тимчасово вільних фінансових активів для формування ефективного портфеля поточних фінансових інвестицій.

Відповідно, ефективність формування та використання обігових коштів зумовлена певними особливостями управління їх основними структурними елементами, а саме грошовими коштами, дебіторською заборгованістю, запасами [22].

Основними методами контролю запасів є такі:

– контроль запасів, що передбачає використання методів ABC та методу економічно обґрунтованих потреб;

– нормування, що включає аналітичний, коефіцієнтний і прямий методи розрахунку оптимального рівня запасів [22].

Розглянемо ці положення докладніше.

Таким чином, визначення рівня оборотного капіталу за допомогою аналітичних методів вимагає ретельного аналізу фактичних запасів, а також коригування та видалення надлишків, якщо такі є, на підприємстві.

Коефіцієнтний метод полягає у визначенні критеріїв адекватності власних оборотних коштів на початок розрахункового періоду з урахуванням виробничих показників цього періоду.

Метод ABC є найпростішим способом управління запасами та поділяє їх на три категорії. А - найважливіша категорія запасів, що містить 20% запасів і 80% продажів. В – Важливі запаси, вони ділиться на 30% запасів і 15% продажів. С – не дуже важливі запаси, включають 50% запасів і 5% продажів. Особливістю цього методу є те, що відносно невелика група акцій може мати найбільшу вартість.

Метод економічно обґрунтованої необхідності заснований на мінімізації загальних операційних витрат на закупівлю та утримання запасів всередині компанії. Дозволяє зробити розрахунок витрат на зберігання запасів та розміщення замовлення.

Метод прямого розрахунку дозволяє визначити реальну потребу підприємства в товарних запасах за встановлений період часу.

Метод XYZ складається з розподілу запасів відповідно до точності прогнозу попиту та споживання продукту. Особливістю цього методу є визначення коефіцієнта варіації попиту, що дозволяє визначити ступінь однорідності сукупності та подібність індивідуальних значень у ній.

Цей метод заснований на розподілі ресурсів компанії на такі категорії:

– X (ресурс характеризується стабільним споживанням і високою точністю прогнозування; значення коефіцієнта варіації коливається від 0% до 10%).

- Y (ресурси характеризуються постійним споживанням, пов'язаним з факторами, які на них впливають, такими як сезонні коливання, рівень запасів, надлишок або нестача товарів, а також середня здатність до прогнозування, значення коефіцієнта варіації становить від 10 % до 25 %)

- Z (характеризується низькою витратою продукту і низькою точністю прогнозу; значення коефіцієнта варіації більше 25%).

Деякі вчені мають думку, що найефективніше використовувати обидва методи разом, тобто об'єднати результати обох методів у матрицю ABC-XYZ.

Порівняння результатів надає цінний інструмент планування та контролю для систем постачання в цілому та управління складом в тому числі.

Щоб підвищити ефективність управління необоротними активами підприємства, необхідно вжити таких заходів:

- оптимізація складу та структури основних засобів підприємства.
- поліпшення технічного стану основних фондів шляхом введення в дію нового обладнання, проведення реконструкції та модернізації застарілого, забезпечення швидкого оновлення робочих органів основного виробничого обладнання.
- вибір найбільш вигідного для підприємства альтернативного джерела фінансування основних засобів.
- підвищення рентабельності капіталу шляхом розробки нових можливостей.
- вибір оптимального методу розрахунку амортизаційних відрахувань, що сприяє реалізації економічної та науково-технологічної стратегії підприємства.
- придбання основних засобів за допомогою фінансового лізингу.

Щоб реалізувати політику управління дебіторською заборгованістю, потрібно виконати такі дії:

- 1) Залучити якомога більше споживачів, щоб мінімізувати ризик несплати.
- 2) Пропонувати знижки на товари, які не користуються попитом.
- 3) Використання різних систем обліку (продаж у кредит, наявність знижки, передоплата, взаєморозрахунки тощо).
- 4) Активізація роботи юридичних послуг по стягненню простроченої дебіторської заборгованості.

Таким чином, реалізація ефективної політики управління оборотними та необоротними засобами підприємства повинна дати такі результати: зменшити кількість вільних активів і, як наслідок, зменшити витрати на фінансування, прискорити оборотність оборотних засобів, максимізувати прибутки компанії, зберігаючи ліквідність і платоспроможність компанії.

3.2 Розрахунок оптимального розміру дебіторської заборгованості як спосіб удосконалення управління обіговими активами ДП «Новатор»

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки механізми роботи українських підприємств постійно змінюються. Це пов'язано з економічними реформами, які проводяться в країні. Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно володіти певними активами, які належать йому на праві власності чи на основі власності, тобто з метою отримання прибутку.

Управління активами підприємства становить найбільшу частину операцій фінансового менеджменту. Це пов'язане з великою кількістю елементів його внутрішнього матеріально-речового та фінансового складу, що вимагає індивідуалізації управління; високою динамікою трансформації його видів; пріоритетною роллю у забезпеченні платоспроможності, рентабельності та інших цільових результатів операційної діяльності підприємства [2, с. 22–23].

Політика управління оборотним капіталом повинна забезпечувати компроміс між ефективністю компанії та ризиком втрати ліквідності. Якщо дебіторська заборгованість, готівка та запаси підтримуються на відносно низькому рівні, існує висока ймовірність банкрутства або нестачі коштів для ведення прибуткового бізнесу.

Процес обліку дебіторської заборгованості базується на контролі фінансових потоків всередині компанії. Цей процес спрямований на вирішення наступних основних завдань:

- мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з можливістю збитків від списання безнадійних боргів, та мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з дефіцитом грошових коштів;
- мінімізація втрат від інфляційного знецінення суми заборгованості;
- мінімізація недоотриманого доходу в зв'язку з неможливістю активного комерційного використання коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість;

– перебудова управління за допомогою маркетингу в умовах неплатежів [23, с. 290-291].

Враховуючи те, що частка дебіторської заборгованості в оборотних активах ДП “Новатор” за 2021 збільшилась на 67,3%, а за 2022 ще на 24,72%, робимо висновок, що її необхідно привести до оптимального рівня, що сприятиме підвищенню рівня платоспроможності та ліквідності підприємства. Збільшення дебіторської заборгованості корелюється з збільшенням обсягу реалізації продукції. Щоб отримати більший прибуток, керівництво компанії може продавати продукцію в кредит. Доцільність продажу в кредит необхідно визначити шляхом визначення оптимального розміру дебіторської заборгованості.

За допомогою методики апроксимації нелінійної залежності дебіторської заборгованості від кредитного періоду розрахуємо оптимальний обсяг дебіторської заборгованості ДП “Новатор”.

Даний розрахунок проведений за формулою (3.1) [21]:

$$ДЗ_{тов}(t) = \frac{ДЗ_{тов_{max}} * k}{t} = ДЗ_{тов_{max}} \left(1 - \frac{k}{t}\right), \quad (3.1)$$

де k — коефіцієнт пропорційності між зміною кредитного періоду та зміною $ДЗ_{тов}(t)$;

t - кредитний період становить 365 днів.

Коефіцієнт пропорційності між зміною кредитного періоду та зміною $ДЗ_{тов}(t)$ пропонується розрахувати за формулою (3.2):

$$k = \frac{B}{A}, \quad (3.2)$$

де A - приріст дебіторської заборгованості за 2021 рік;

B - приріст дебіторської заборгованості за 2022 рік.

В свою чергу показники А та Б рекомендуємо визначати відповідно за формулами (3.2.1) та (3.2.2):

$$A = \frac{ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2021} - ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2020}}{365}, \quad (3.2.1)$$

$$B = \frac{ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2022} - ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2021}}{365}, \quad (3.2.2)$$

де $ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2020}$, $ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2021}$, $ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2022}$ - дебіторська заборгованість відповідно за 2020, 2021, 2022 роки.

Таким чином, коефіцієнт пропорційності між зміною кредитного періоду та зміною $ДЗ_{\text{ТОВ}}(t)$ розрахуємо за формулою (3.2.3):

$$k = \frac{ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2022} - ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2021}}{ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2021} - ДЗ_{\text{ТОВ}}^{2020}}, \quad (3.2.3)$$

Якби підприємство раніше вдалося до заходів по зменшенню дебіторської заборгованості та змогли досягти таких мінімальних змін у 2022 році у 21 раз, і в послідуячому 2023 році ще на 1%, тоді при таких показниках дебіторської заборгованості державного підприємства «Новатор» у 2021 році становила би 3597 тис.грн., у 2022 році – 3567 тис.грн., а в 2023 році – 3530 тис.грн. Отже рівень коефіцієнта пропорційності між зміною кредитного періоду та зміною $ДЗ_{\text{ТОВ}}(t)$ буде мати наступний результат, що дозволить провести розрахунки повністю та визначити оптимальний час та розмір дебіторської заборгованості:

$$k = \frac{3530 - 13567}{3567 - 3597} = \frac{-37}{-30} = 1,23$$

Фінансові надходження (навіть потенційні) від дебіторської заборгованості визначено на підставі збільшення нею валового прибутку до сплати податків [44] за формулою (3.3):

$$P_{\text{вал}} = \frac{ДЗ_{\text{ТОВ}} * P^2}{P^1}, \quad (3.3)$$

де P^1 - ціна закупки товарів, грн.;

P^2 - ціна реалізації товарів на умовах товарного кредиту, грн.

Останній показник розрахуємо за формулою (3.3.1).

$$P^2 = \frac{P_{\text{вал}} * P^1}{D_{\text{Зтов}}}, \quad (3.3.1)$$

де $P_{\text{вал}}$ - валовий прибуток підприємства.

Тоді якщо $P_{\text{вал}}$ - валовий прибуток підприємства продовжить зростати та зросте на 10% і становитиме 153486,3 тис. грн.; ціну закупки товарів приймемо як собівартість реалізованої продукції, також збереже свою тенденцію та зменшиться на 10% що становить 513940,5 тис. грн., то ціна реалізації товарів на умовах товарного кредиту буде:

$$P^2 = \frac{153486,3 * 513940,5}{3530} = 22346409,6 \text{ тис. грн}$$

У методиці [21] прийнято, що всі витрати, пов'язані з утворенням дебіторської заборгованості, лінійно залежать від різних факторів. Витрати, що залежать від розміру дебіторської заборгованості, визначено за допомогою формули (3.4):

$$V_{D_{\text{Зтов}}} = D_{\text{Зтов}} * k_{D_{\text{Зтов}}}, \quad (3.4)$$

Витрати, що залежать від кредитного періоду, визначено за формулою (3.5):

$$V_T = t * k_T, \quad (3.5)$$

Методика О.І.Лучкова [21] не містить розрахунку коефіцієнта витрат, що залежать від розміру дебіторської заборгованості, та коефіцієнта витрат, що

залежать від розміру кредитного періоду. Для ліквідації вказаного недоліку приймемо, що до витрат, залежних від розміру дебіторської заборгованості, відноситься плата за передачу факторинговій організації право вимагати борг від дебіторів концерну. Плата за факторингове фінансування в сучасних умовах в середньому складає 0,1% на день. Для кредитного періоду 365 днів плата за факторингове фінансування становитиме $\text{ПФ}=36,5\%$ річних за формулою (3.6):

$$\text{ПФ} = k_{\text{ДЗтов}} * k_T, \quad (3.6)$$

Щоб знайти $k_{\text{ДЗтов}}$ та k_T , складемо систему рівнянь (3.6.1):

$$\begin{cases} k_{\text{ДЗтов}} * k_T = \text{ПФ} \\ k_{\text{ДЗтов}} + k_T = k \end{cases} \quad (3.6.1)$$

Знайдемо рішення системи рівнянь (3.6.1) методом підстановки за формулою (3.6.2):

$$k_T * (k - k_T) = \text{ПФ} \quad (3.6.2)$$

$$k_{\text{ДЗтов}} = k - k_T \quad (3.6.3)$$

З формули (6.3) складемо квадратне рівняння (3.6.4):

$$k_T^2 - k * k_T + \text{ПФ} = 0 \quad (3.6.4)$$

Розв'язок квадратного рівняння (3.6.4) визначимо за формулою (3.6.5):

$$k_T = \frac{k + \sqrt{k^2 - 4 * 1 * \text{ПФ}}}{2 * 1} \quad (3.6.5)$$

Визначимо рівень коефіцієнта витрат, що залежать від розміру ДЗ, та коефіцієнта витрат, що залежать від розміру кредитного періоду ДП «Новатор» в прогнозованому 2023 році:

$$\begin{cases} k_{ДЗ\text{тов}} * k_T = 0,365 \\ k_{ДЗ\text{тов}} + k_T = 1,23 \end{cases}$$

$$k_{ДЗ\text{тов}} = 1,23 - k_T$$

$$k_T = \frac{1,23 + \sqrt{1,23^2 - 4 * 1 * 0,365}}{2 * 1} = \frac{1,23 + \sqrt{1,51 - 1,46}}{2} = \frac{1,23 + \sqrt{0,05}}{2} = \frac{1,23 + 0,22}{2} = 0,73$$

За формулою (3.6.3) розрахуємо:

$$k_{ДЗ\text{тов}} = 1,23 - 0,73 = 0,5$$

Отже, рішення системи рівнянь (3.6.1) :

$$k_{ДЗ\text{тов}} = 0,5$$

$$k_T = 0,73$$

Після визначення основних тенденцій впливу встановлено сукупний ефект або зміну прибутку до оподаткування згідно методики (3.8), що дорівнює різниці зміни валового прибутку, зміни витрат на підтримання обсягу ДЗ та зміни витрат, що залежать від кредитних умов за формулою (3.7):

$$\Delta П_{\text{вал}} = ДЗ_{\text{тов}_{\text{max}}} * \left(1 - \frac{k}{t}\right) * \left(\frac{P^2}{P^1} - k_{ДЗ\text{тов}}\right) - t * k_T \quad (3.7)$$

Точку максимізації отриманої функції за параметром t знайдено за формулою (3.8): функція досягає максимуму, коли похідна від неї дорівнює 0.

$$\left(ДЗ_{\text{тов}_{\text{max}}} * \left(1 - \frac{k}{t}\right) * \left(\frac{P^2}{P^1} - k_{ДЗ\text{тов}}\right) - t * k_T\right) = 0 \quad (3.8)$$

Та:

$$\frac{-k * ДЗ_{\text{тов}_{\text{max}}} * \left(\frac{P^2}{P^1} - k_{ДЗ\text{тов}}\right)}{t^2} - k_T = 0$$

Числові значення коефіцієнта витрат, що залежать від розміру дебіторської заборгованості, та коефіцієнта витрат, що залежать від розміру кредитного періоду використаємо при розрахунку оптимального кредитного періоду за формулою (3.9) та оптимального розміру дебіторської заборгованості за формулою (3.10).

З формули (3.8) оптимальний розмір t в днях визначено за формулою (3.9):

$$t_{opt} = \sqrt{\frac{k * ДЗ_{тов_{max}} * \left(\frac{P^2}{P^1} * k_{ДЗ_{тов}}\right)}{k_T}} \quad (3.9)$$

Для ДП «Новатор» оптимальний розмір t становить:

$$t_{opt} = \sqrt{\frac{1,23 * 3597 * \left(\frac{22346409,6}{513940,5} * 0,5\right)}{0,73}} = \sqrt{\frac{1,23 * 3597 * 21,7}{0,73}} = 363 \text{ днів}$$

Оптимальний розмір дебіторської заборгованості визначено за допомогою формули (3.10):

$$ДЗ_{тов}(t_{opt}) = ДЗ_{тов_{max}} * \left(1 - \sqrt{\frac{k * k_T}{ДЗ_{тов_{max}} * \left(\frac{P^2}{P^1} * k_{ДЗ_{тов}}\right)}}\right) \quad (3.10)$$

Визначимо оптимальний розмір дебіторської заборгованості на ДП «Новатор»:

$$ДЗ_{тов}(t_{opt}) = 3597 * \left(1 - \sqrt{\frac{1,23 * 0,73}{3597 * \left(\frac{22346409,6}{513940,5} * 0,5\right)}}\right) = 3584,78 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за формулою (3.9) середня оборотність дебіторської заборгованості як результат договірних умов розрахунків з покупцями складає 363 дні. Якщо умови розрахунків не порушуються, то кожний рік підприємство отримує грошові кошти від покупців у сумі 3584,78 тис. грн., що відповідає розрахункам та покриває майже повністю дебіторську заборгованість підприємства у 2020 та 2021 роках. Однак, в 2022 році, дані ДП «Новатор» вказують на значне перевищення оптимального рівня дебіторської заборгованості..

Зменшення дебіторської заборгованості компанії збільшує грошову частку оборотних коштів і прискорює продажі. Схему заходів щодо посилення стягнення боргів на підприємствах можна представити у вигляді діаграми (рисунок 3.1).

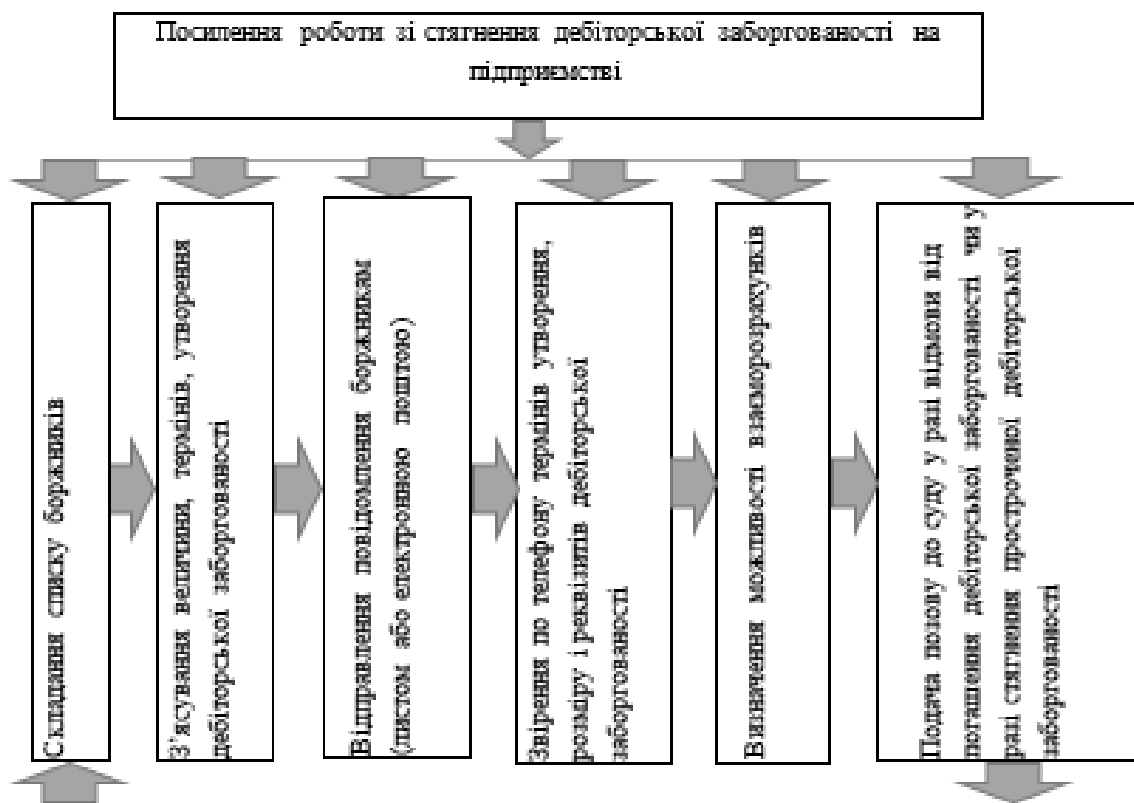


Рисунок 3.1 - Рекомендована схема посилення роботи зі стягнення дебіторської заборгованості на підприємстві

Продовженням по роботі з дебіторами є наступні заходи третього розділу дипломної роботи.

3.3 Посилення контролю дебіторської заборгованості на ДП «Новатор»

Важливим напрямком в управлінні дебіторською заборгованістю, спрямованим на скорочення дебіторської заборгованості, є посилення контролю за дебіторською заборгованістю шляхом запровадження в компанії спеціального відділу, який безпосередньо відповідає за стан дебіторської заборгованості протягом усього циклу корпоративної діяльності.

Так як підприємство є достатньо великим воно не може обмежитись тільки однією особою, яка буде виконувати контроль та управління дебіторською заборгованістю. На мою думку є необхідність створення спеціального підрозділу, який на постійній основі буде проводити такі заходи, як:

- 1) Визначення ризику несплати покупцем рахунків.
- 2) Збільшити кількість покупців для мінімізації збитків через несплату.
- 3) Здійснювати оперативний контроль за надходженням коштів на рахунки підприємства.
- 4) Аналіз платоспроможності та надійності потенційних покупців.
- 5) Визначити можливість і необхідність застосування кредитної політики до окремих покупців продукції, визначити її принципи та умови.
- 6) Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства за попередній період та чіткий план на майбутнє.
- 7) Своєчасне визначення суми безнадійної заборгованості.
- 8) Виконання претензійної роботи.
- 9) Контролювати виконання платіжних умов договору та негайно припиняти співпрацю з покупцями, які порушують договір.
- 10) Своєчасно визначення видів дебіторської заборгованості, які є неприйнятними відповідно до політики компанії.

На нашу думку, для виправлення наявних проблем у платіжних відносинах між підприємством ДП «Новатор» та іншими суб'єктами господарювання потрібно запровадити відповідні заходи.

Ранжування контрагентів за значенням кредитних рейтингів відповідно до таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Значення кредитних рейтингів

Платіжна дисципліна		Обсяг поставок	
Прострочення оплати, днів	Рейтинг	Сума реалізації за рік, грн	Рейтинг
Більше 90	E	Більше 1 млн	E
Менше 90	D	Більше 7 млн	D
Менше 60	C	Більше 10 млн.	C
Менше 30	B	Більше 50 млн.	B
0	A	Більше 100 млн.	A

В зазначеному способі ранжування в якості двох найбільш важливих характеристик кредитоспроможності покупця відділяється платіжна дисципліна та обсяг продажів у попередні періоди. Такі характеристики визначити фінансову дисциплінованість партнера та його важливість з точки зору співпраці.

1 Рейтинг «С»: робота з такою компанією тільки за умови наявності застави.

2 Рейтинг «В»: обов'язковий опис в договорах системи штрафів і пені та їх суворе виконання.

3 Рейтинг «А»: надання відстрочки платежу без використання санкцій з боку компанії.

На підставі оцінки поставлених обсягів визначається максимально допустимий розмір товарного кредиту та ціна реалізованої продукції. Наприклад, для компанії з рейтингом обсягу поставок «В» сума торгового кредиту не може перевищувати 50 мільйонів гривень. Річна ціна реалізації на 5% нижча від базової ціни, а в разі рейтингу «А» кредитний ліміт не перевищує 100 млн грн, ціна за рік на 10% нижче базової ціни.

Таке ранжування є зручним для прийняття оперативних рішень.

З метою запобігання збільшенню простроченої дебіторської заборгованості в договорах з діловими партнерами бажано включати пункт про покладення додаткового обов'язків на боржника у вигляді пені у разі порушення умов договору.

На етапі накладення штрафів і пені на компанії дуже важливо сформулювати шкалу, яка буде регламентується його можливе застосування в окремих випадках. Наприклад, пропонується встановити фіксовані штрафи для організацій і поетапно встановлювати штрафи залежно від кредитних рейтингів. Сума штрафу для кожної групи залежить від кількості днів прострочення платежу відповідно до критеріїв штрафу в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Шкала штрафних санкцій

Рей- тинг	Затримка платежу на:				
	0 днів	0-30 днів	30-60 днів	60-90 днів	Понад 90 днів
A	0%	0%	0%	0%	0%
B	0%	0,01%	0,02%	0,03%	0,04%
C	0%	0,02%	0,03%	0,04%	0,05%
D	%	0,03%	0,04%	0,05%	0,06%
E	Індивідуально	Індивідуально	Індивідуально	Індивідуально	Індивідуально

Зазначена шкала пені встановлює фіксовану суму пені для кожного контрагента в залежності від прострочення платежу.

Пеня нараховується у відсотках від простроченої суми за кожен день прострочення платежу (тобто, згідно з умовами договору, якщо контрагент, віднесений до групи «С», прострочує оплату на 30-60 днів, він повинен сплатити пеню в розмірі 0,03% простроченої суми)

Етапи роботи з контрагентами:

1 На етапі укладання договору з контрагентом провести різноманітні заходи, необхідні для визначення надійності та платоспроможності потенційного контрагента.

2. На підставі даних про надійність контрагентів компаніям присвоюються кредитні рейтинги від А до Е (рейтинг А вважається найбільш надійним, а Е найменш надійним).

3. Залежно від кредитного рейтингу контрагента, основна частина контракту може містити пункти про накладення штрафних санкцій за прострочення виконання робіт або поставки товару відповідно до таблиці 3.2.

4 У рамках нашої постійної співпраці з нашими торговими партнерами поточні рахунки-фактури постійно контролюються на предмет порушення термінів виконання.

5. Якщо буде виявлено прострочення оплати, виконання робіт або доставки товару з простроченням терміну, провести стягування штрафу.

6. Повідомити партнера про накладення штрафу. За подальші порушення умов через 60 і 90 днів штраф буде перераховано відповідно до критеріїв штрафу.

7. Партнеру передається претензія, проводяться заходи для вирішення ситуації. Якщо боржник відмовляється платити заборгованість, позов буде направлено до арбітражного суду про стягнення основної суми боргу та непогашених штрафів.

Реалізація вищевказаних заходів щодо організації операцій, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, дозволить уникнути ризиків, пов'язаних з простроченням або неповерненням дебіторської заборгованості, підвищити конкурентоспроможність підприємства в ринковому середовищі, забезпечивши при цьому довгострокову фінансову безпеку.

Проведемо узагальнення пропозицій у таблиці 3.1

Таблиця 3.3 - Рекомендовані заходи щодо управління активами підприємства ДП «Новатор»

№ з/п	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Удосконалення політики управління активами ДП «Новатор»	Розробка заходів по оптимізації структурі оборотних активів; контроль запасів методами ABC та XYZ; оптимізація управління необоротними активами	Чіткість в управлінні активами, удосконалення методів контролю, оптимізація величини активів підприємства

Кінець таблиці 3.3

№ з/п	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
2	Розрахунок оптимального розміру дебіторської заборгованості як спосіб удосконалення управління обіговими активами ДП «Новатор»	Застосування методики апроксимації нелінійної залежності дебіторської заборгованості від кредитного періоду	Встановлення оптимального обсягу дебіторської заборгованості, підтримка її на цьому рівні, контроль відхилень
3	Посилення контролю дебіторської заборгованості на ДП «Новатор»	Поділ контрагентів за кредитними рейтингами, застосування шкали штрафних санкцій за затримку платежів	Скорочення обсягів прострочених заборгованостей, збільшення контролю на обсягами дебіторської заборгованості

На наш погляд, набір даних рекомендацій дозволить оптимізувати управління активами ДП «Новатор».

Висновок до розділу 3

На сьогоднішній день активи є одним із найважливіших елементів будь-якого виробництва, а їх склад та ефективність використання безпосередньо впливають на кінцеві результати господарської діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки всі підприємства піклуються про ритмічне і стабільне функціонування досягнення високих результатів потребує чітко структурованої, законної та ефективної фінансової політики управління активами.

Важливою проблемою для суб'єктів господарювання в сучасній ситуації зростання взаємних неплатежів є визначення методів та інструментів управління

дебіторськими боргами. Це пояснюється тим, що від нього багато в чому залежить гарантія фінансової безпеки та можливість збереження та збільшення боргу. З метою підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю пропонується прийняти ряд заходів, що мають власну цільову спрямованість та умови використання.

Заходи, спрямовані на забезпечення виконання зобов'язань покупця, а також на добровільне погашення партнерами боргів.

ВИСНОВКИ

Управління активами компанії відіграє важливу роль в господарській діяльності компанії, оскільки від прийняття ефективних бізнес-рішень керівництвом щодо активів компанії залежить подальша діяльність та конкурентоспроможність компанії.

Процес управління корпоративними активами став складним через часті зміни умов ведення бізнесу та необхідність швидкого прийняття рішень. Нестабільність податкового законодавства, вплив фінансової кризи та відсутність платіжної дисципліни можуть призвести до значного браку оборотних коштів у компаній, що часто призводить до банкрутства.

Особливості складу та структури активів підприємства визначають також особливості формування капіталу. Корпоративний капітал завжди пов'язаний з його виробничо-господарською діяльністю, яка визначається деталями його діяльності і безпосередньо залежить від сфери діяльності підприємця, деталей організації виробничо-господарської структури тощо.

В ході дослідження та вивчення діяльності підприємства було розглянуто ряд важливих питань, зокрема такі як структура підприємства, загальна характеристика, внутрішні та зовнішні чинники ризику, сильні та слабкі сторони підприємства, фінансово-економічні показники та зроблено висновки про ефективність роботи підприємства.

В результаті було з'ясовано, що підприємство в порівнянні з конкурентами має досить високі фінансово-економічні показники. Так чистий дохід від реалізації продукції протягом 2020 – 2022 років мав не визначену тенденцію, проте не дивлячись на зовнішню нестабільну ситуацію підприємство змогло підняти цей показник на 103% та втримувати його з деяким зменшенням. Таку саму ситуацію можна спостерігати й з собівартістю продукцію, яка в 2021 році збільшилась на 114%, але в 2022 році впала на 40%. Проте чистий фінансовий результат не входить в дану тенденцію і в 2022 році мав значне підвищення у

майже 17 разів в порівнянні з попереднім 2021 роком, що свідчить про впровадження змін на підприємстві.

У сучасний час оцінка поточного майнового стану підприємства на основі вітчизняного досвіду стала одним із факторів підвищення ефективності господарської діяльності. Активи підприємства - це знаряддя економічного змісту, необхідні для його функціонування в різних формах діяльності, з метою отримання майбутніх прибутків.

Розмір, склад і структура активів підприємства визначають його результативність і ефективність виробництва. Результати аналізу активів ДП «Новатор» за 2020 - 2022 роки свідчать, що ефективність використання активів за 2020 – 2022 роки збільшилась на майже 9%, але в структурі є певні недоліки, зокрема, велика частка дебіторської заборгованості. Також варто зазначити про зменшення частки зношених основних засобів у їх загальній вартості та збільшення частки вартості основних фондів. Тобто майже 36% основних засобів можуть бути використанні в господарській діяльності підприємства.

Головна мета управління активами в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства полягає в забезпеченні їх достатності для нормального функціонування підприємства, а також в найефективнішому їх використанні в господарській діяльності. Тому для підвищення ефективності їх використання були запропоновані кроки, які б допомогли зменшити дебіторську заборгованість, прискорити залучення обігових коштів, синхронізувати грошові потоки, що в свою чергу призведе до відновлення фінансової стійкості державного підприємства «Новатор» та підвищення його платоспроможності.

Однак більш детально була розроблена система заходів, яка включає в себе посилення роботи зі стягнення дебіторської заборгованості, створення спеціального підрозділу, ранжування партнерів ДП «Новатор» за значенням кредитних рейтингів відповідно до запропованою класифікаційної системи та внесення в договори співпраці з партнерами підприємства пунктів про накладення штрафних санкцій.

Таким чином, впровадження ефективної політики управління оборотними та необоротними активами державного підприємства «Новатор» дасть наступні результати: забезпечення безперебійної роботи підприємства, зменшення кількості вільних активів і, як наслідок, зменшення витрати на фінансування, прискорення оборотності оборотних засобів та максимізація прибутку компанії, зберігаючи ліквідність і платоспроможність компанії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бердар М.М. Фінанси підприємств. Навч. посіб./ М.М. Бердар. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с.
2. Бланк И.А. Управление активами./ И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2002. – 720 с.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент./ И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2007. – 656 с.
4. Бондаренко П.В. Інформаційна складова страхового ризику/ П.В. Бондаренко// Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції 10-12 жовтня 2012р., присвячена 10-річчю кафедри страхування, КНЕУ, 2012рік.
5. Бондаренко П.В. Факторинг як фінансовий важель суб'єктів господарювання/ П.В. Бондаренко// Збірник наукових праць «Науковий вісник». Всеукраїнська асоціація молодих вчених, 2014 рік, № 2 (210), 5-19 с.
6. Бондаренко П.В., Бондаренко ВВ. Факторинг ефективний фінансовий механізм. / П.В. Бондаренко// З.: Збірник статей, Том 2 «Природничі та точні науки; Соціально-економічні науки», 2014. - 35 с.
7. Вареник В.М. Діагностичний аналіз грошових потоків національної економіки / В.М. Вареник // Економічний нобелівський вісник. 2014, 1 (7). С. 87–94.
8. Гетьман О.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 252 с.
9. Горецька Л.Л. Активи у національних системах бухгалтерського обліку: Автореф. дис. канд. екон. наук/Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2003. – 18 с.
10. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с

11. Єгорова О. В. Економічний аналіз : навчальний посібник / О. В. Єгорова, Л. О Дорогань-Писаренко, Ю. М. Тютюнник. - Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
12. Єршова Н.Ю. Удосконалення методичного підходу до аналізу оборотних коштів як фактору ефективності діяльності промислового підприємства / Н. Ю. Єршова. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/29348/> (дата звернення 15.10.2023 р.)
13. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. / Т.О. Загорна. - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
14. Лищенко О.Г. Аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємством / О.Г. Лищенко, Г.М. Бескота // Держава і регіони. - 2012. - №1. - С. 114-117.
15. Квятковська Л.А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л.А. Квятковська, Л.Д. Воробйова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. - 2013. - № 50. - с. 67–75.
16. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгорна, В.С. Рижиков. К.: Центр навчальної літератури, 2005.
17. Лучков О. І. Визначення оптимального розміру дебіторської заборгованості / О. І. Лучков // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 1. – с. 22-26.
18. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/MU17028> (дата звернення 16.10.2023 р.)
19. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики оборотних активів підприємства / І.В. Олександренко // Бізнес Інформ. – 2014. - № 2. - с. 277-283.

20. Петрицька О.С. Напрями розвитку економічного аналізу в сучасних умовах. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-4-2012/131-136.pdf> (дата звернення 16.10.2023 р.)

21. Петрук О.М. Гармонізація національних систем бухгалтерського обліку / О.М. Петрук. – Житомир: ЖДТУ. – 2005. – 420 с

22. Петруня Н.В. Особливості управління оборотними активами сільськогосподарських підприємств / Н.В. Петруня // Аграрний вісник Причорномор'я. Сер.: Економічні науки. – 2009. - № 49.

23. Польова О. Л. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні / Польова О. Л. // Науковий вісник ВДАУ. – 2010. –№ 5. – С. 290-294.

24. Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 р. № 83 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/> (дата звернення 20.10.2023 р.)

25. Про утворення Державного концерну «Укроборонпром»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2010 р. №1221. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/> (дата звернення 20.10.2023 р.)

26. Рудюк Г.Г. Активи підприємства – питання визначення, класифікації, складу та розміщення їх у балансі / Г. Г. Рудюк // Вісник ЖІТІ. Економічні та гуманітарні науки. – 1997. – №6 – С. 104-110.

27. Стефанів І. Ф. Теоретичні аспекти ефективності управління оборотними коштами підприємств / І. Ф. Стефанів // Наукові записки: зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – Вип. 14. – С. 219-222.

28. Туркоман Л.С. Роль і місце економічної діагностики в системі оцінки стану суб'єктів / Л. С. Туроман [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2009/109-96-16.pdf>. (дата звернення 15.10.2023 р.)

29. Управлінський облік : підручник / О. В. Фоміна, О. А. Мошковська, О. О. Августова [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Фоміної. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 228 с.
30. Урбан Н.М. Методика та організація оцінки активів в обліку і аудиті: Автореф. дис... канд. екон. наук / Н. М. Урбан, Терноп. акад. нар. госпва. – Т., 2004. – 20 с.
31. Фінансовий менеджмент : підручник / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко, [та ін.] за заг. ред. Т.А. Говорушко. – Львів «Магнолія 2006», 2014. – 344с.
32. Шарапов О. Д. Системний аналіз / О. Д. Шарапов, В. Д. Дербенцев, Д. Є. Семьонов.– К.: КНЕУ, 2003. – 154 с.
33. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник / В. М. Шелудько. – [2-ге вид., стер.]. – К.: Знання, 2013. – 375 с.
34. Шеремета М. Й. Аналіз структури власного капіталу підприємства та його вплив на прийняття фінансових рішень / М. Й. Шеремета, Й. М Шеремета // Економічний аналіз. – 2009. – Вип. 4. – С. 332–335.
35. Шик Л. М. , Скоробогатова Н. Є. Управлінський облік : навч. посіб. / в двох частинах. – Запоріжжя: ЗНУ, 2010. – Частина 1. – 96 с.
36. Шик Л. М. , Скоробогатова Н. Є. Управлінський облік : навч. посіб. / в двох частинах. – Запоріжжя: ЗНУ, 2010. – Частина 2. – 110 с.
37. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: посіб./ І.О. Школьник - К.: Ліра, 2015. 301 с.
38. Янковська В. А. Управління активами та пасивами підприємства / В. А. Янковська, А. О. Семенець, С О. Кузнєцова // Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 6. – С. 111-114
39. Alhazmi N. A theoretical framework for physical asset management practices. Facilities 2018, 36, 135–150/
40. Asset management – Overview, principles and terminology // Офіційний сайт International Organization for Standardization. - [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.iso.org/ru/standard/55088.html> (дата звернення 15.10.2023 р.)

41. Chen L, Bai Q. Optimization in decision making in infrastructure asset management: A review. *Applied Sciences*. 2019;9(7):1380.
42. Roda, I.; Macchi, M. A framework to embed Asset Management in production companies. *Proc. Inst. Mech. Eng. Part O J. Risk Reliab.* 2018, 232, 368–378.

ДОДАТКИ

Додаток А Структура ДП «Новатор»

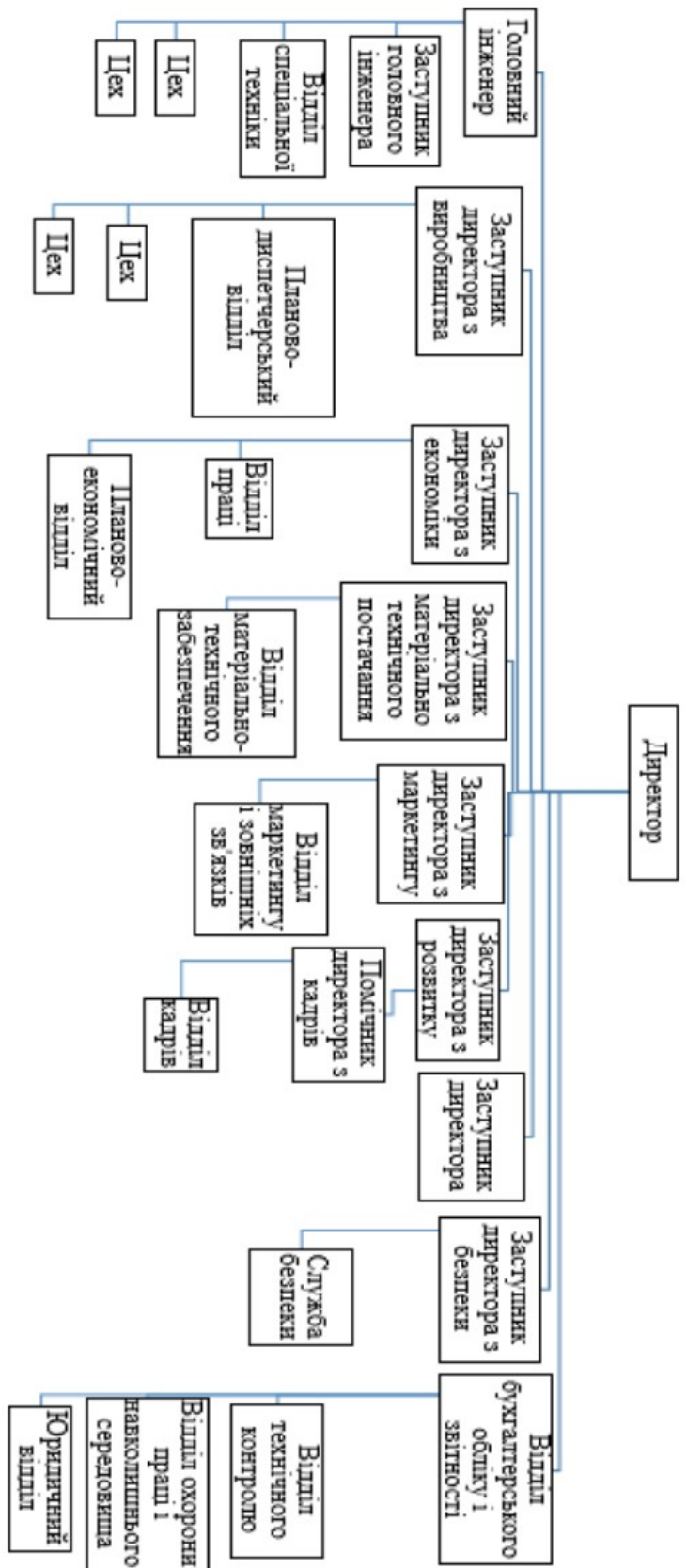


Рисунок А.1 – Організаційна структура ДП «Новатор»

Додаток Б - Дані балансу

Таблиця Б.1 - Показники Форми №1 ДП «Новатор» за 2020-2022 роки

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Актив			
I. Нематеріальні активи	13832	13675	937
Основні засоби	56012	70083	93555
первісна вартість	208681	229241	263020
знос	152669	159158	169465
Усього за розділом I	71291	105531	104100
II. Оборотні активи	93226	175700	154848
Виробничі запаси	32904	79562	46592
Незавершене виробництво	28686	45908	37759
Поточна дебіторська заборгованість	91410	152928	190726
Гроші та їх еквіваленти	61241	7412	15838
Витрати майбутніх періодів	222	167	121
Усього за розділом II	250472	349236	371597
Баланс	321763	454767	475697
Пасив			
I. Власний капітал	67030	67030	67030
Капітал у дооцінках	1983	4960	5175
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	66246	57660	82470
Усього за розділом I	147877	142268	154675
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	57219	40059	34886
III. Поточні зобов'язання	24350	59950	59850
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	32639	36854	51037
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	2894	133805	8946
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	6435	8215	9728
Інші поточні зобов'язання	3412	1785	2798
Усього за розділом III	116667	272440	286136
Баланс	321763	454767	475697

Таблиця Б.2 - Вертикальний аналіз балансу ДП «Новатор»

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
1	2	3	4	5	6
Актив					
Основні засоби	17,41	15,41	19,67	-2,00	4,26
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-
I. Нематеріальні активи	4,30	3,01	0,20	-1,29	-2,81
Запаси	10,23	17,50	9,79	7,27	-7,70
Поточна дебіторська заборгованість	28,41	33,63	40,09	5,22	6,47
Гроші та їх еквіваленти	19,03	1,63	3,33	-17,40	1,70
II. Оборотні активи	77,84	76,79	78,12	-1,05	1,32
Баланс	100	100	100		
Пасив					
Капітал	0,62	1,09	1,09	0,47	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20,59	12,68	17,34	-7,91	4,66
I. Власний капітал	45,96	31,28	32,52	-14,67	1,23
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	17,78	8,81	7,33	-8,97	-1,48
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,14	8,10	10,73	-2,04	2,62
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	0,90	29,42	1,88	28,52	-27,54
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	2,00	1,81	2,04	-0,19	0,24
Інші поточні зобов'язання	1,06	0,39	0,59	-0,67	0,20
III. Поточні зобов'язання	36,26	59,91	60,15	23,65	0,24
Баланс	100	100	100		

Таблиця Б.3 - Горизонтальний аналіз балансу ДП «Новатор»

Показник	Зміна			
	Абсолютна, тис.грн.		Відносна, %	
	2021-2020	2022-2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5
Актив				
I. Нематеріальні активи	-157	-12738	98,86	6,85
Інші необоротні активи	0	0	0,00	0,00
Запаси	46658	-32970	241,80	58,56
Поточна дебіторська заборгованість	61518	37798	167,30	124,72
Гроші та їх еквіваленти	-53829	8426	12,10	213,68
Усього за розділом I	34240	-1431	148,03	98,64
II. Оборотні активи	98764	22361	139,43	106,40
Усього за розділом II	349236	22361	139,43	106,40
Баланс	133004	20930	141,34	104,60
Пасив				
Капітал	2977	215	250,13	104,33
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-8586	24810	87,04	143,03
I. Власний капітал	-5609	12407	96,21	108,72
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-17160	-5173	70,01	87,09
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4215	14183	112,91	138,48
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	130911	-124859	4623,53	6,69
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	1780	1513	127,66	118,42
Інші поточні зобов'язання	-1627	1013	52,32	156,75
III. Поточні зобов'язання	155773	13696	233,52	105,03
Баланс	133004	20930	141,34	104,60

Додаток В Наочне зображення ланцюгу вартості компанії

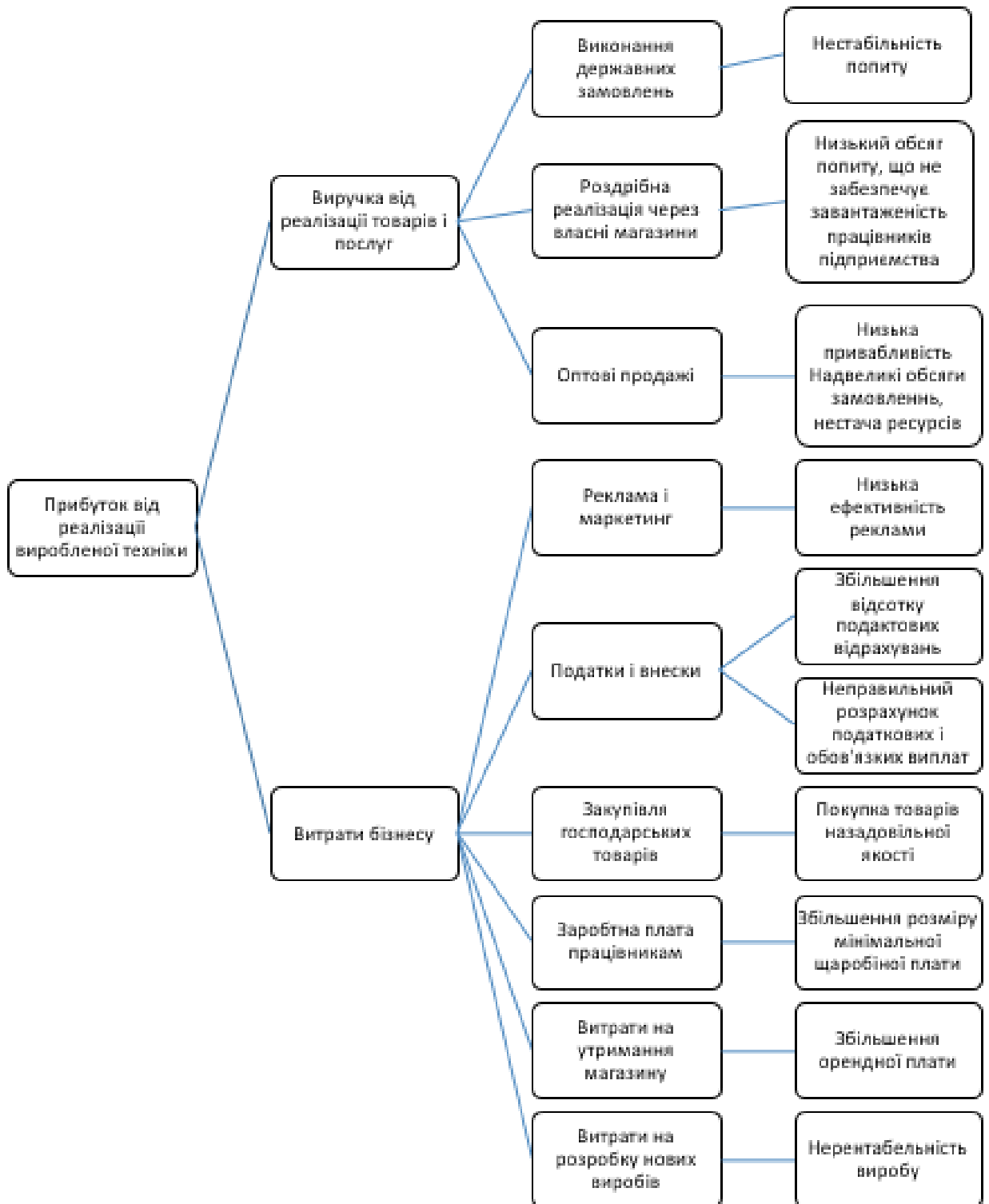


Рисунок В.3 - Ланцюг вартості ДП «Новатор»