



## Напрями поліпшення менеджменту матеріальних активів корпорацій

Ярослав Валерійович Кудря,  
асистент  
кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Анотація.** Визначено актуальність і науково доведено значимість удосконалення управління матеріальними активами як напрямку розвитку корпорацій. Згруповано і типологізовано корпоративні фінансові ресурси. Розроблено метод дотримання рекомендованих величин показників фінансової стійкості у процесі менеджменту ресурсами. Доведено на прикладі обігових фондів важливість управління активами. Сформовано методичні засади пошуку резервів інтенсифікації обігу активів.

**Ключові слова:** експерти, інтенсифікація, корпоративні матеріальні активи, корпорації, менеджмент, обіг, обігові фонди, поліпшення, розвиток.

**Постановка проблеми.** Фінансовий стан багатьох вітчизняних корпорацій є незадовільним. Це відображається в надмірних обсягах позичкового корпоративного фінансування підприємств, у низькій дохідності діяльності. Підприємства мають підвищену схильність до невиконання кредитних зобов'язань і банкрутства.

Важливими завданнями експертів з управління є своєчасне розпізнання загрозливих для корпорацій тенденцій щодо погіршення фінансового стану і розроблення комплексу заходів, спрямованих на усунення причин, які зумовлюють настання кризового стану. Вони виконуються у процесі антикризового фінансового управління і кризового менеджменту.

У корпораціях серед напрямів антикризового управління, кризового менеджменту важливе місце посідає регулювання складу і структури оборотних коштів. Значущість матеріальних активів підприємств полягає в тому, що вони є необхідною складовою внутрішнього економічного механізму діяльності, який забезпечує протікання процесів виробництва і реалізації продукції.

Оборотні кошти характеризуються рівнем гнучкості. Той самий обсяг реалізації продукції може бути досягнутий експертами корпорацій з використанням різної величини оборотного капіталу за умови зміни оборотності.

Регулюючи розміри оборотних коштів за допомогою заходів з інтенсифікації оборотності, можна досягти вдосконалення структури активів і пасивів підприємств, забезпечивши поліпшення фінансового стану, попередивши настання кризових явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою.** Питання вдосконалення методологій антикризового управління і кризового менеджменту розглянуто в багатьох публікаціях. У [1–8] наголошено на важливості виявлення причин настання фінансових криз, формуванні ефективних стратегій запобігання їм, застосування сучасних методів антикризового управління і кризового менеджменту. Недостатню увагу приділено прийняттю експертами тактичних управлінських рішень і оперативних заходів з антикризового управління й кризового менеджменту, які

можемо формалізувати в алгоритми дій із метою недопущення дальшого розвитку кризових явищ.

Побудова алгоритмів повинна базуватися на проведенні діагностики фінансового стану. Її складність полягає в наявності значної кількості параметрів, що характеризують фінансовий стан. Це ліквідність активів корпорацій, платоспроможність, ділова активність, прибутковість, фінансова стійкість.

У публікаціях наведено й інші характеристики фінансового стану. Зокрема, введено поняття позичкового потенціалу. Це максимально можлива величина позичкових коштів, що може утримувати підприємство у складі джерел утворення господарських засобів, за якої з високим ступенем вірогідності буде повернено борг і відсотки [5, с. 203].

Автори [2; 4; 8] зазначили, що комплексну оцінку фінансового стану можна отримати, урахувавши основні параметри корпорацій. Вони запропонували підходи до проведення інтегральної оцінки, наведено формалізовані механізми управління фінансовою надійністю. У [4, с. 68–70] подано метод управління, що передбачає нормалізацію інтегрального показника фінансової стійкості за допомогою складання платіжних календарів, які дозволяють раціонально розподіляти грошові кошти.

Досвід розвитку корпорацій і теоретичні міркування зумовили формування обґрунтованих систем рекомендованих значень показників, що характеризують фінансовий стан. Це системи індикаторів платоспроможності і фінансової надійності. Доведення їхніх фактичних значень до рекомендованого рівня є важливим напрямом антикризового управління і кризового менеджменту.

**Нерозв'язаною частиною проблеми** є і відсутність в експертів корпорацій механізмів досягнення рекомендованих значень для окремих показників, що характеризують фінансовий стан, не заперечуючи можливість використання інтегральних індикаторів. Важливою складовою механізмів має стати регулювання експертами складу і структури оборотних коштів. Ці активи підприємств найбільшою мірою піддаються управлінським впливам у короткостроковому періоді.



**Метою** публікації є оприлюднення узагальнених результатів обґрунтування потреби регулювання експертами корпорацій складу і структури оборотних коштів як важливого напрямку антикризового управління й кризового менеджменту, групування активів і пасивів підприємств за ступенем керованості, розроблення формалізованого механізму досягнення нормативів фінансової стійкості шляхом управління, формування методичних засад пошуку резервів інтенсифікації оборотності коштів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Напрямом поліпшення експертами корпорацій фінансового стану є підвищення рівня фінансової надійності. Воно має на меті забезпечення реальних можливостей виконувати кредитні зобов'язання в довгостроковому і середньостроковому періодах.

Засобом підвищення фінансової надійності є доведення експертами корпорацій розмірів, структури активів і пасивів до рівнів, за яких вони можуть вважатися фінансово надійним. Методологією фінансового аналізу визначено рекомендовані нормативи деяких показників фінансової стійкості. Їх дотримання знижує ймовірність настання фінансової кризи (принаймні за рахунок ендогенних чинників, що пов'язані з діяльністю).

Серед показників, що характеризують рівень фінансової надійності, є:

- 1) коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до валюти балансу). Рекомендованим значенням коефіцієнта в частині методик оцінювання фінансового стану є 0,5 і вище;
- 2) коефіцієнт покриття (відношення оборотних активів корпорацій до величини короткострокових, поточних зобов'язань). Рекомендованим значенням коефіцієнта є 2 і вище. Тоді власний оборотний капітал буде не меншим від короткострокової заборгованості. Підприємства за необхідності зможуть погасити останню за рахунок власного оборотного капіталу.

Отже, експерти корпорацій, застосовуючи прості механізми і, за можливості, не погіршуючи фінансові результати, повинні довести значення коефіцієнтів автономії й покриття до рівнів, що є не нижчими за рекомендовані значення.

Виконання завдання передбачає виокремлення експертами корпорацій активів і пасивів, що легше піддаються змінам розмірів порівняно з їхніми іншими типами. Активи і пасиви підприємств можемо диференціювати за рівнем релевантності чи керованості. Їх групування за ступенем релевантності дозволяє розділити активи і пасиви на такі групи:

- 1) з низьким рівнем керованості (основні засоби, власний капітал);
- 2) із середнім рівнем релевантності (виробничі запаси, незавершене виробництво, кредити);
- 3) з високим рівнем релевантності [дебіторська заборгованість за продукцію (послуги, роботи й товари), розрахунками із бюджетом, кошти та їх еквіваленти, кредиторська заборгованість за продукцію, поточні зобов'язання за розрахунками].

Для побудови економіко-математичної моделі управління фінансовим станом припустимо, що експерти корпорацій виконують умови, які задаються рівнянням

$$HA + OA = BK + D3 + P3 + PP, \quad (1)$$

де HA – необоротні активи підприємств, OA – оборотні активи, що включають витрати майбутніх періодів, BK – власний капітал, D3 і P3 – довгострокові й поточні зобов'язання, PP – інші пасиви (у зв'язку з низькою питомою часткою приймаються за нуль), тис. грн.

Оскільки  $PP = 0$ , то вищеописані рекомендації щодо поліпшення фінансової надійності можливо формалізувати так:

- 1) стосовно нормативу коефіцієнта автономії:

$$BK \geq D3 + P3, \quad (2)$$

- 2) стосовно нормативу коефіцієнта покриття:

$$OA \geq 2 \times P3, \quad (3)$$

Ураховуючи те, що швидке збільшення експертами корпорацій розміру власного капіталу є складним завданням, експертам потрібно спочатку оцінити можливість щодо досягнення нормативів фінансової надійності за наявного розміру капіталу. По-перше, треба проаналізувати можливості зменшення розмірів активів підприємств без погіршення фінансових результатів. Зменшити їх кількість можна за рахунок продажу зайвих шляхом зниження розмірів матеріальних запасів, незавершеного виробництва і дебіторської заборгованості (D3). По-друге, потрібно скоротити окремі складові позичкового капіталу згідно з можливим зменшенням розміру активів так, щоб виконувалась рівність

$$HA_n + OA_n = BK + D3_n + P3_n, \quad (4)$$

де індекс «n» характеризує нові значення показників після корегування відповідно до описаного нижче алгоритму.

Якщо експертами корпорацій виконується система нерівностей

$$\begin{cases} BK \geq D3_n + P3_n, & (5) \\ OA_n \geq 2 \times P3_n, & (6) \end{cases}$$

то завдання щодо поліпшення фінансової надійності можна вважати виконаним.

У разі відсутності профіциту необоротних активів умова (5) є еквівалентною

$$OA_n + HA - BK \leq BK, \quad (7)$$

або

$$OA_n \leq 2 \times (BK - HA). \quad (8)$$

Нерівність (6) є еквівалентною

$$OA_n \geq 2 \times (OA_n + HA - BK - D3), \quad (9)$$



чи

$$OA_n \leq 2 \times (BK + ДЗ - НА). \quad (10)$$

Отже, для того, щоб експерти корпорацій одночасно виконали нерівності (5) і (6), треба зменшити розмір оборотних коштів до величини, за якої будуть виконуватися умови нерівностей (8) і (10). Якщо зменшення провести неможливо, для доведення коефіцієнтів автономії і покриття до рекомендованих значень варто реалізувати заходи щодо часткового заміщення позичкового капіталу власним і, за потреби, – короткостроковою заборгованістю довгостроковою.

Зменшення експертами корпорацій величини оборотних коштів з метою поліпшення показників фінансової надійності вимагає реалізації заходів з інтенсифікації оборотності оборотних активів, їхніх складових. З'являється потреба у встановленні бажаних (рекомендованих) значень коефіцієнта оборотності складових оборотних коштів з урахуванням галузевої специфіки. Установлення значень коефіцієнта оборотності можливо здійснити так:

- 1) узяти за основу фактичні значення коефіцієнтів для найбільш фінансово надійних і прибуткових підприємств;
- 2) як рекомендовані значення використати фактичні значення коефіцієнта оборотності, що усереднені за попередні періоди діяльності, коли оборотність активів була найкращою.

Максимально можливе зниження корпораціями розміру певного типу оборотних активів унаслідок інтенсифікації оборотності експерти можуть обчислити за формулою:

$$\Delta OA = \frac{РП}{360} \times \left( \frac{360}{K_{об.ф.}} - \frac{360}{K_{об.рек.}} \right), \quad (11)$$

де  $\Delta OA$  – максимальне зниження розміру активів підприємств; РП – річний обсяг реалізованої продукції, тис. грн;  $K_{об.ф.}$  – фактичне значення коефіцієнта оборотності;  $K_{об.рек.}$  – рекомендоване значення коефіцієнта оборотності, разів.

Дослідження резервів інтенсифікації корпораціями оборотності оборотних коштів потребує від експертів аналізування можливостей пришвидшення за кожним із вірогідних напрямів підвищення ефективності застосування коштів.

Основні напрями підвищення експертами корпорацій ефективності використання оборотних коштів доречно групувати за етапами їх обігу:

- 1) на стадії авансування в запаси – це вибір найкращих умов розрахунків із постачальниками, зменшення питомої витрати, оптимізація інтервалів між поставками матеріалів, раціоналізація величини їхнього страхового запасу, удосконалення нормативів запасів малоцінних і швидкозношуваних предметів, запасних частин, організування матеріального постачання, скорочення витрат, відходів сировини;
- 2) на стадії виробництва ними є зниження її собівартості, раціоналізація розподілу витрат протягом виробничого циклу і скорочення його

тривалості, удосконалення нормування витрат майбутніх періодів;

- 3) на стадії реалізації продукції – це вибір найкращих умов розрахунків із споживачами, оптимізація величини готівки, інших ліквідних активів підприємств і розмірів запасів готової продукції, підвищення ступеня рівномірності надходжень від збуту, прискорення продажу за рахунок гнучкої цінової політики, раціоналізація структури джерел фінансування оборотних коштів, реалізація непотрібних товарно-матеріальних цінностей, удосконалення управління ДЗ.

Доцільно зазначити, що за фіксованого обсягу виробництва є певна оптимальна величина оборотних коштів, за якої експертами корпорацій досягається найбільше значення прибутку. Це стосується поточних матеріальних запасів. Якщо тривалість проміжку часу між моментами двох чергових поставок зменшується, то скорочуються середні матеріальні запаси. Останнє призводить до зростання видатків на організування матеріального постачання і зменшення витрат, пов'язаних зі зберіганням запасів. І навпаки, якщо вона збільшується, то зростають середні матеріальні запаси. Це призводить до зменшення видатків на організування матеріального постачання і зростання витрат, пов'язаних зі зберіганням запасів.

Отже, за фіксованого обсягу виробництва існує оптимальний розмір поточних матеріальних запасів, що зберігаються на балансах, за якого експертами корпорацій досягається мінімальне значення сукупних річних витрат на організування матеріального постачання і зберігання запасів.

Щодо ДЗ, то для корпорацій є її оптимальний розмір. Наявність ДЗ викликана тим, що між моментом відвантаження продукції і отримання коштів є проміжок часу. І що він більший, то більшою є середньорічна величина ДЗ. Між відвантаженням продукції, надходженням коштів і середньорічною величиною ДЗ (без урахування зміни структури асортименту, обсягів продукції у звітному році порівняно з базовим) існує залежність

$$ДЗ_1 = ДЗ_0 \times \frac{ТД_1}{ТД_0}, \quad (12)$$

де  $ДЗ_1$ ,  $ДЗ_0$  – середньорічна величина ДЗ у звітному й базовому роках, тис. грн;  $ТД_1$ ,  $ТД_0$  – середня тривалість часу між відвантаженням продукції та надходженням коштів у звітному і базовому роках, днів.

Якщо за незмінних умов експерти корпорацій вирішать зменшити розмір ДЗ, то покупцям (споживачам) продукції можуть бути запропоновані цінові знижки. Вони мають прискорити розрахунок за отриману продукцію. На практиці може існувати низка варіантів, кожен з яких характеризується певним відсотком знижки на продукцію за відповідної середньої тривалості часу між відвантаженням продукції і сплатою коштів.

Функція, що описує залежність між відвантаженням продукції і сплатою коштів, є такою

$$ЦЗ = f(ТД), \quad (13)$$



де ЦЗ – знижка в частках одиниці до поточного рівня цін у ролі функції від середньої тривалості часу між відвантаженням продукції і сплатою коштів.

Функція (13) може бути апроксимована точно тоді, коли

$$\text{ЦЗ} = \text{ЦЗ}_m \times \left( 1 - \left( \frac{\text{ТД}_n}{\text{ТД}_6} \right)^\alpha \right), \quad (14)$$

де  $\text{ЦЗ}_m$  – максимально можливе значення знижки (за умови миттєвої оплати коштами придбаної продукції споживачами), частка одиниці;  $\text{ТД}_n$ ,  $\text{ТД}_6$  – базова і середня тривалість часу між відвантаженням продукції і надходженням коштів у разі надання знижки, днів;

$$Z(\text{ТД}_n) = -\text{ОР} \times \text{ЦЗ}_m \times \left( 1 - \left( \frac{\text{ТД}_n}{\text{ТД}_6} \right)^\alpha \right) + \left( \text{ДЗ}_6 - \text{ДЗ}_6 \frac{\text{ТД}_n}{\text{ТД}_6} \right) \times E \rightarrow \max, \quad (15)$$

де ОР – річний обсяг реалізованої продукції без ПДВ,  $\text{ДЗ}_6$  – базова величина ДЗ, тис. грн;  $E$  – прибутковість реінвестування вивільненої частини ДЗ, частка одиниці.

Привівнявши похідну функції (15) до нуля, отримуємо, що

$$\text{ТД}_{n_{opt}} = \text{ТД}_6 \times \alpha^{-1} \sqrt[\alpha]{\frac{\text{ДЗ}_6 \times E}{\text{ОР} \times \text{ЦЗ}_m \times \alpha}}, \quad (16)$$

де  $\text{ТД}_{n_{opt}}$  – оптимальне значення середньої тривалості часу між відвантаженням продукції і надходженням коштів у разі надання знижки, днів.

Розрахувавши  $\text{ТД}_{n_{opt}}$ , оптимальну величину знижки, розмір заборгованості за відвантажену продукцію обчислюємо за формулами (12) і (14).

Використання експертами корпорацій запропонованого автором підходу до визначення оптимальної величини ДЗ забезпечить зростання розміру прибутку. Це буде досягнуто за рахунок встановлення максимальної різниці між додатковим прибутком від реінвестування вивільненої частини ДЗ і недоотриманої величини операційного прибутку внаслідок надання знижки.

**Висновки і перспективи дальших досліджень.** Таким чином, напрямами антикризового управління і кризового менеджменту є розроблення науковцями, застосування експертами корпорацій механізмів досягнення рекомендованих значень для показників, що характеризують фінансовий стан. Важливою складовою механізмів є регулювання складу і структури обо-

α – параметр залежності (визначається статистичними методами), частка одиниці.

У разі ініціації експертами і надання корпораціями знижки, пришвидшення оборотності ДЗ недоотримано буде частину прибутку. Вивільнену частину ДЗ можна інвестувати в різні проекти. Це забезпечуватиме надходження додаткового прибутку.

Знижки застосовуються, якщо додатковий прибуток від реінвестування вивільненої частини ДЗ буде вищим за недоотриману величину операційного прибутку в результаті їх надання.

Отже, функція, що описує оптимальну тривалість часу між відвантаженням продукції і надходженням коштів, може бути такою:

ротних коштів, бо вони найбільше піддаються управлінським впливам у короткостроковому періоді.

Розроблення формалізованих методів управління фінансовою стійкістю на наукових засадах потребує виокремлення активів і пасивів корпорацій, що легше піддаються змінам розмірів порівняно з іншими їхніми типами. Автором запропоновано групувати активи і пасиви підприємств шляхом поділу за рівнем релевантності.

Використання експертами корпорацій запропонованого автором методу досягнення нормативів фінансової стійкості шляхом регулювання складу і структури оборотних коштів дозволяє привести показники фінансової надійності до значень, за яких зменшується ймовірність настання фінансової кризи, викликаної надмірним обсягом позичкового фінансування.

Застосування експертами корпорацій запропонованого автором підходу до визначення оптимальної величини ДЗ забезпечить зростання розміру прибутку. Це буде досягнуто за рахунок встановлення максимальної різниці між додатковим прибутком від реінвестування вивільненої частини ДЗ і недоотриманої величини операційного прибутку в результаті надання знижок.

Дальші дослідження слід присвятити проблемі регулювання складу і структури оборотних коштів на основі використання оптимізаційних підходів до обґрунтування показників оборотності.

#### Список використаної літератури

1. Основи фінансового менеджмента / Д. Ван Хорн, Д. М. Вахович. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 992 с.
2. Аналіз фінансового стану підприємств: інформаційне та методичне забезпечення : монографія / Л. О. Ващенко, П. М. Сухарев. – Донецьк : Вебер, 2007. – 185 с.
3. Удосконалення методики оцінки фінансового стану підприємства на основі використання інтегрального показника / Ю. М. Маляр, Т. Е. Рубан // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери. – Донецьк : Донецький національний технічний університет, 2006. – С. 191–197.
4. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства / Т. Рубан, І. Білоброва, К. Кандиба // Схід. – 2012. – № 6 (120). – С. 67–73.
5. Оцінювання позичкового потенціалу підприємства у процесі розробки стратегії запобігання його банкрутству / А. С. Гавриляк, В. А. Гришко, О. Я. Колещук // Тези доповідей Всеукр. наук.-теорет. конференції «Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту». – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2007. – С. 203–205.



6. Рыженков А. Н. Особенности реструктуризации крупного промышленного комплекса : монография / А. Н. Рыженков. – Донецк : НАН Украины. Ин-т экономики пром., 2002. – 218 с.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 2006. – 398 с.
8. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства / О. М. Тищенко, Л. О. Норік // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 406–415.

**Summary.** In the article had been definitely relevanced and scientifically proved importance of improving the management of tangible assets as the direction of corporations; had been grouped corporate funding; had been given the method of compliance with the recommended values of indicators of financial stability in the process of management resources; had been proved by the example of the importance of working funds asset management and formed methodological principles reserves the search intensification treatment assets by the author.

**Keywords:** experts, intensification, corporate tangible assets, corporations, management, circulation, revolving funds, improvement and development.