

**Магістерська кваліфікаційна робота  
на тему:  
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА  
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО  
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА  
ФАБРИКА»)**

*Виконала: студентка групи МБА-18з  
спеціальності 073 «Менеджмент»*

*Коробова О. І.*

*Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ*

*Шварц І. В.*

**Мета і задачі дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій для удосконалення управління активами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Завданнями, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети, є:

- провести теоретичний аналіз сутності та класифікації активів підприємства;
- дослідити методичні підходи до визначення ефективності використання активів підприємства;
- проаналізувати сучасні методи управління активами підприємства;
- оцінити результати фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- визначити ефективність використання активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- проаналізувати систему управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління активами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління оборотними активами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- удосконалити загальну систему управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

**Об'єктом** дослідження є процес управління активами підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

**Предметом** дослідження є методи та механізми удосконалення управління активами.

**Методи дослідження.** Методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу використано для дослідження теоретичних основ управління активами підприємства. Методи фінансового аналізу, зокрема, коефіцієнтний, групування даних використано при дослідженні фінансового стану об'єкта дослідження. Для оцінки ефективності управління активами досліджуваного підприємства використовувалися горизонтальний та вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз. Факторний аналіз використовується для виявлення основних факторів, що впливають на ефективність використання активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

**Наукова новизна одержаних результатів.**

**удосконалено:**

- систему управління дебіторською заборгованістю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», яка передбачає реструктуризацію товарної дебіторської заборгованості, що має велику частку у активах підприємства. Запропонована концептуальна схема процесу реструктуризації товарної дебіторської заборгованості ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» передбачає п'ять етапів реалізації;
- прикладні аспекти заходів щодо удосконалення управління активами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» з розрахунком очікуваного економічного ефекту від їх впровадження, зокрема, пропозиції щодо оновлення основних засобів для одного з цехів підприємства;

**дістало подальший розвиток:**

- бачення комплексу заходів для покращення управління активами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», яке враховує цілі підприємства, поточні фінансові можливості та матиме позитивний вплив на результати господарської діяльності підприємства загалом;
- матриця вибору заходів підвищення ефективності використання оборотних коштів.

Таблиця 1 – Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ “Вінницька кондитерська фабрика”

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p>СіМ</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей у фабрики є: можливість розширення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти як закордонного так і вітчизняного ринку.</p>	<p>СлЗ</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва у довгостроковій перспективі компанія може розробити ресурсозберігаючу стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції за умов належного фінансування виробництва.</p>
Загрози, Т	<p>СіЗ</p> <p>ПАТ “Вінницька кондитерська фабрика” виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку.</p>	<p>СлЗ</p> <p>Компанія має спрогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку.</p>

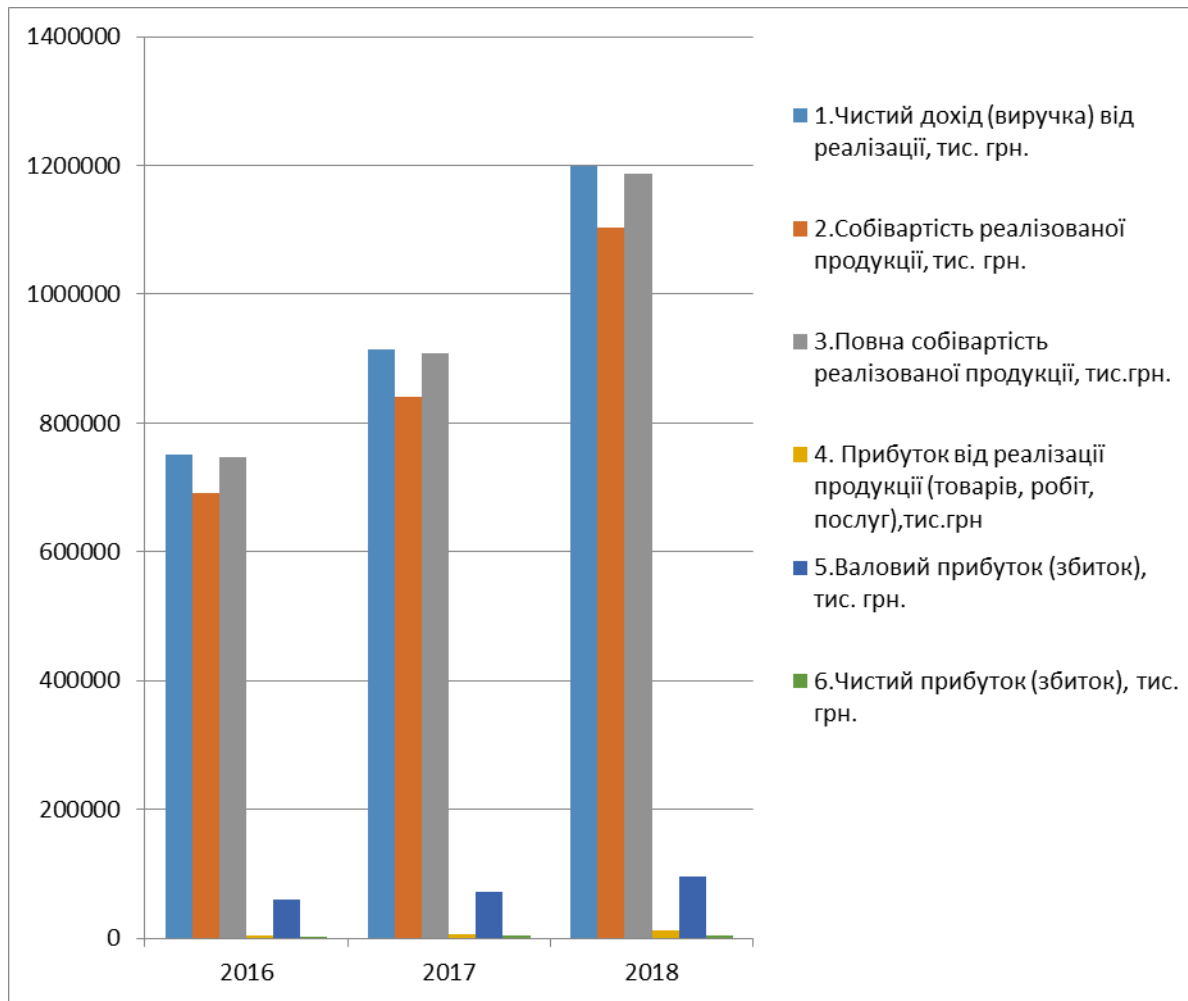


Рис.1 – Динаміка основних фінансових результатів  
 ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» у 2016-2018 рр, тис. грн.

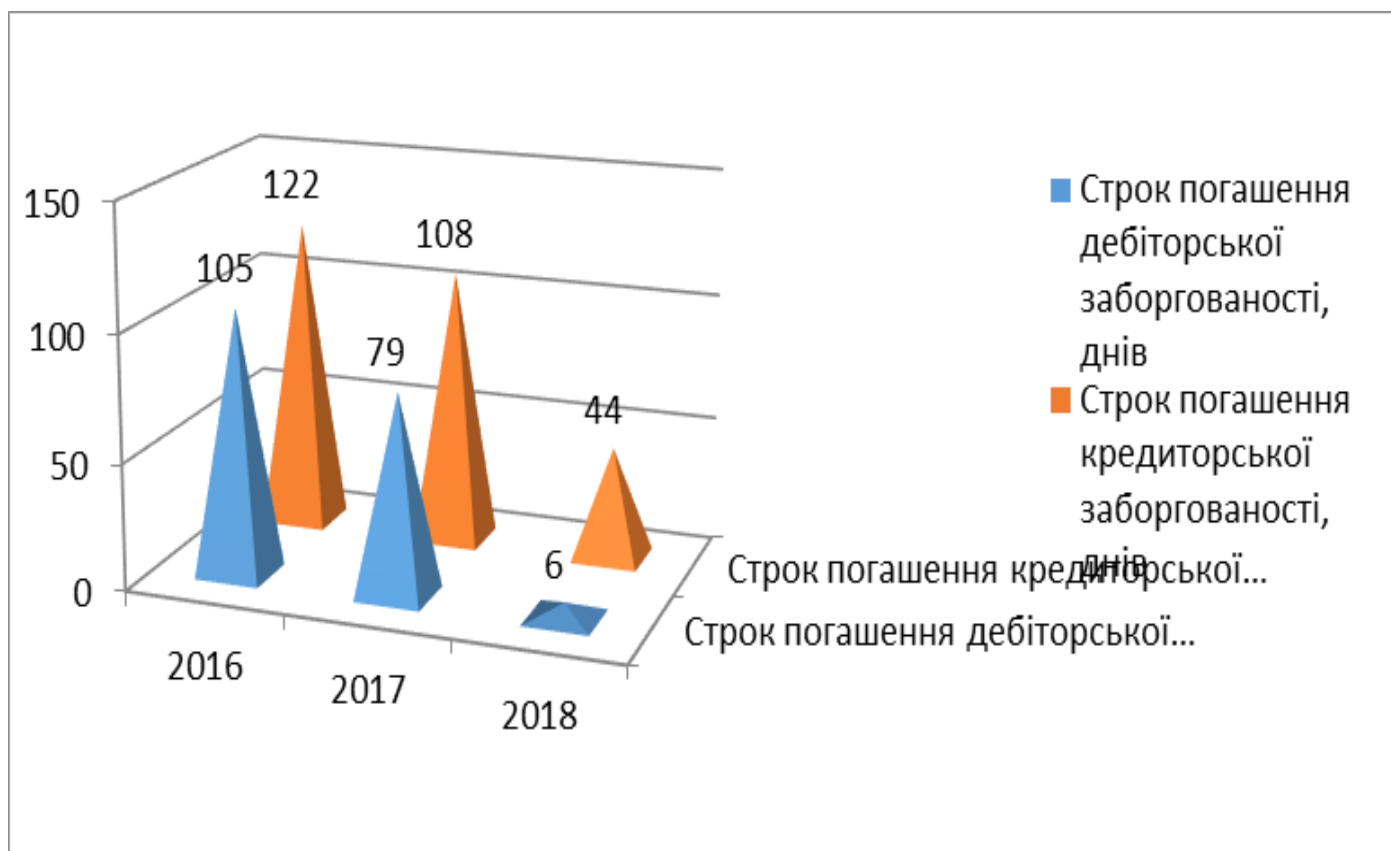


Рис.2 – Динаміка коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» у 2016-2018 рр, тис. грн.

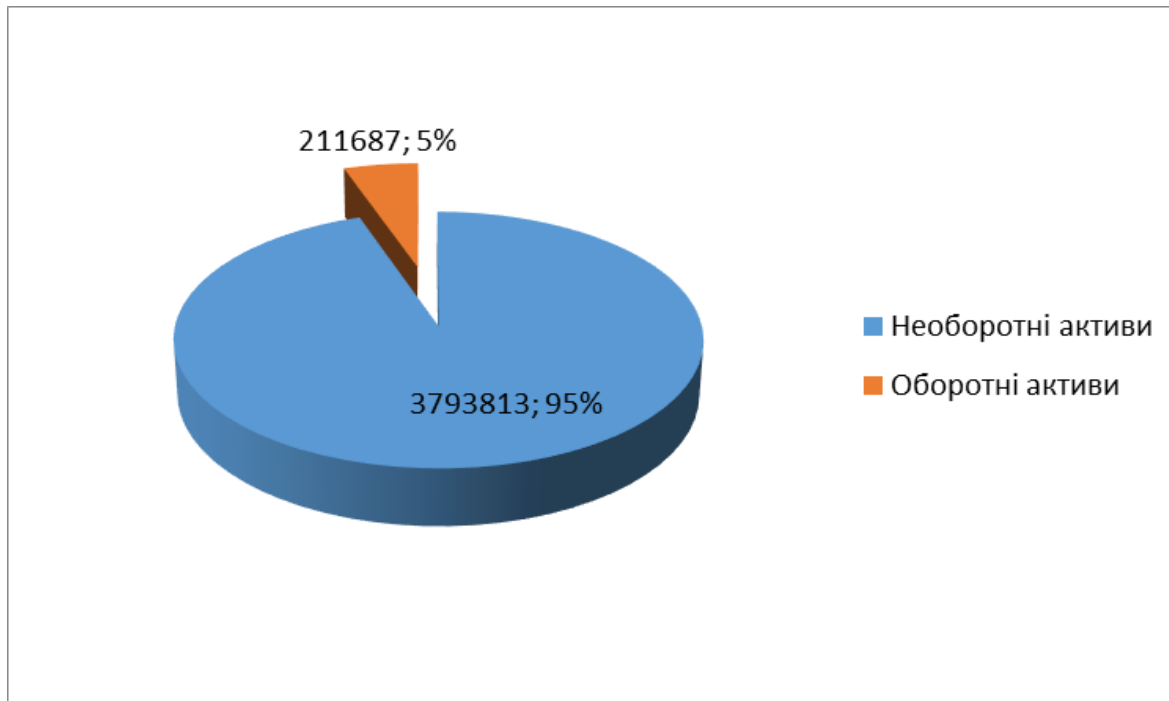


Рис.3 – Структура активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на кінець 2018 року

Таблиця 2 – Динаміка складу і структури активів ПАТ «Вінницька кондитерська фабрика», тис. грн.

Активи	2016	2017	2018	Відхилення 2017 від 2016		Відхилення 2018 від 2017	
	сума тис.грн.	сума. тис.грн.	сума. тис.грн.	сума. тис.грн.	%	сума. тис.грн	%
1.Необоротні активи, зокрема.	4081259	3826057	3793813	-255202	-6,25	-32244	-0,8
1.1 Нематеріальні активи	460	581	613	+121	+26,3	+32	+5,5
1.2. Основні засоби	4080797	3 801 480	3 769 734	-279317	-6,8	-31746	-0,8
1.3 Інвестиційна нерухомість	-	23 996	23 466	+23996	+100,0	-530	-2,2
II. Оборотні активи, зокрема.	216217	307 646	211 687	+91429	+42,3	-95959	-31,2
2.1. Запаси, у т.ч.	63518	58 218	70 475	-5300	-8,3	+12257	+21,1
- виробничі запаси	61792	56 656	68 943	-5136	-8,3	+12287	+21,7
- незавершене виробництво	804	555	582	-249	-31,0	+27	+4,9
- товари	922	1 007	950	+85	+9,2	-57	-5,7
2.2 Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	137808	244 031	102 995	+106223	+77,1	-141036	-57,8
2.3 Дебіторська заборгованість за виданими авансами	7060	4 865	22 679	-2195	-31,1	+17814	+366,1
2.4 Дебіторська заборгованість за розрахунами з бюджетом	7133	0	13 932	-7133	-100,0	+13932	+100,0
2.5 Інша поточна дебіторська заборгованість	121	118	548	-3	-2,5	+430	+364,4
2.6 Гроші та їх еквіваленти	188	20	88	-168	-89,3	+68	+340
2.7 Інші оборотні активи	389	394	970	+5	+1,3	+576	+146,2
2.8 Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	37581	54 846	103 828	+17265	+45,9	+48982	+89,3
Разом активів	4335057	4 188 549	4 109 328	-146508	-3,4	-79221	-1,9

Таблиця 3 – Джерела фінансування активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на кінець 2018 року, тис. грн./ %

Активи	Джерела фінансування, тис. грн./%			Усього активів
	Довгост. зобов'язання	Власний капітал	Поточні зобов'язання	
Необоротні активи	26218 0,7%	3767595 99,3		3 793 813
Оборотні активи, в т.ч.				211 687
постійні		127000 100%		127000
змінні		84687 100%		84687
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		36095 34,8%	67733 65,2%	103 828
Усього джерел	26 218	4 015 377	67 733	4 109 328



Таблиця 4 – Оцінка показників оборотності оборотних активів і капіталу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Показники ÷	Код рядка, номер форми	Значення показника у:			Абсолютне відхилення	
		2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	р. 2000, ф. 2	750998	913705	1199526	+162707	285821
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	р.2050+ р.2130+ р.2150, Ф 2	746248	908075	1186585	+161827	+278510
3. Середня вартість активів, тис. грн.	р. 1300, ф. 1	4240601	4261803	4148939	+21202	-112864
4. Середня вартість оборотних активів, тис. грн.	р. 1195, ф. 1	273708	261932	105845	-11776	-156087
5. Середня вартість запасів, тис. грн.	р. 1100, ф. 1	53774	60868	64346,5	+7094	+3478,5
6. Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	(р. 1125 р. 1155), ф. 1	219315	200568	21071	-18747	-179497
7. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	р. 1495, ф. 1	4006060	4009343	4013259	+3283	+3916
8. Середня величина кредиторської заборгованості, тис. грн.	р. 1695, ф. 1	234542	252461	135680	+17919	-116781
9. Сума закупівель*, тис. грн.		274662	304680	401060,5	+30018	+96380,5
Коефіцієнт оборотності: 10. Активів (р. 1 : р. 3)		0,177	0,214	0,289	+0,037	+0,075
11.Оборотних активів (р. 1 : р. 4)		2,74	3,49	11,33	+0,75	+7,84

Продовження табл..4

12. Запасів (р. 2 : р. 5)	13,88	14,92	18,44	+1,04	+3,52
13. Дебіторської заборгованості (р. 1 : р. 6)	3,42	4,56	56,93	+1,14	+52,37
14. Власного капіталу (р. 1 : р. 7)	0,187	0,228	0,299	+0,041	+0,071
15. Кредиторської заборгованості (р. 9 : р. 8)	1,17	1,21	2,96	+0,04	+1,75
Термін одного обороту, дні:	2034	1682	1246	+1551	-436
16. Активів (360 : р. 10)					
17. Оборотних активів (360 : р. 11)	131	103	32	-28	-71
18. Виробничих запасів (360 : р. 12)	26	24	20	-2	+4
19. Власного капіталу (360 : р. 14)	1925	1579	1204	-346	-375
Строк погашення, дні:	105	79	6	-26	-73
20. Дебіторської заборгованості (360 : р. 13)					
21. Кредиторської заборгованості (360 : р. 15)	308	298	122	-10	-176
22. Операційний цикл	131	103	26	-28	-77
22.1 Тривалість, днів (р. 18 + р. 20)					
22.2 Кількість операційних циклів (360 : р. 22.1)	2,7	3,5	13,8	+0,8	+10,3
23. Фінансовий цикл	-177	-195	-96		
23.1 Тривалість, днів (р. 22.1 - р. 21)					

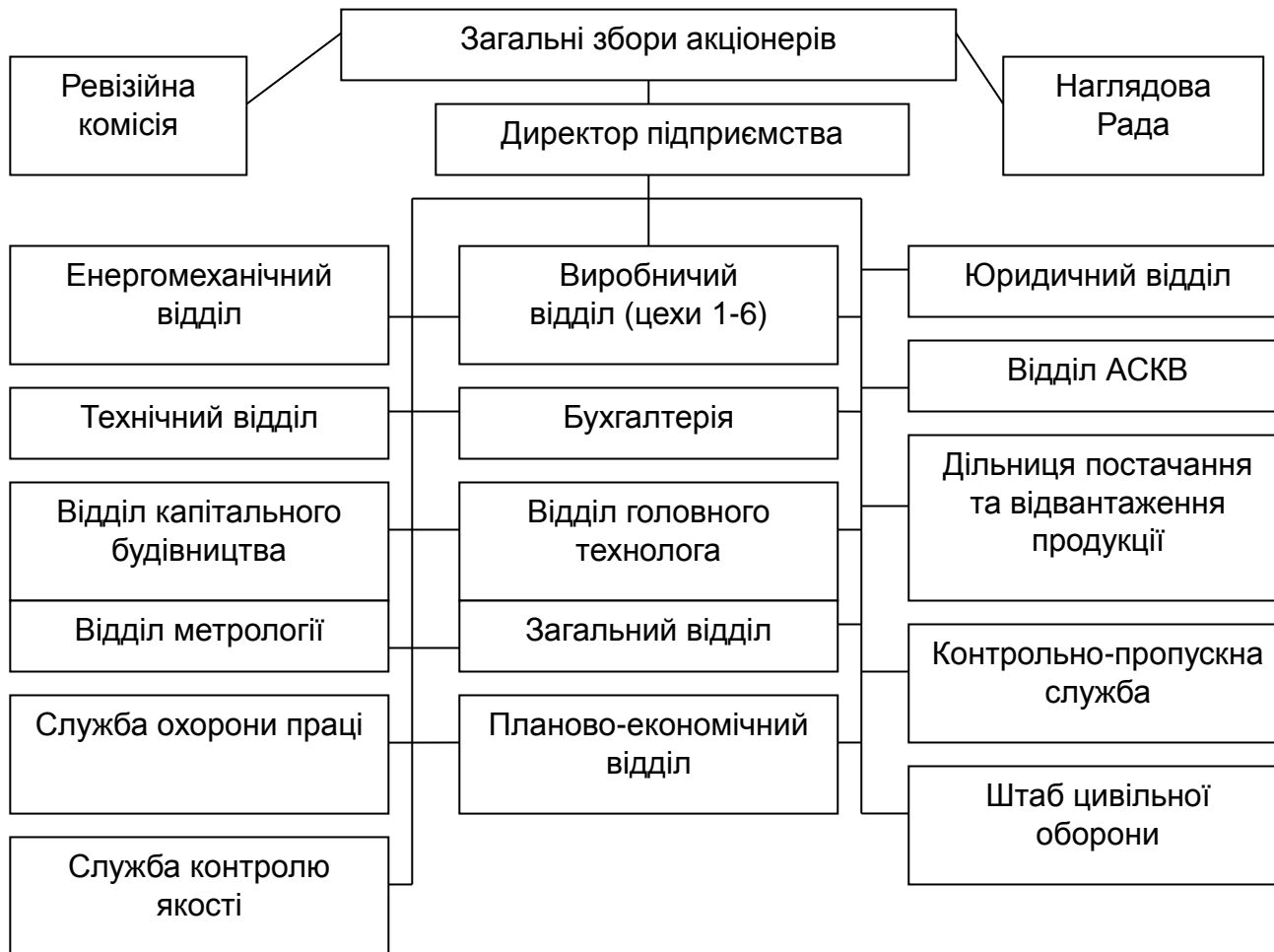


Рисунок 4 - Організаційна структура управління  
 ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

**Пропозиції щодо підвищення ефективності управління активами ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»**

*пропозиції щодо підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства*

**управління запасами:**

- оптимізація розміру поточних запасів підприємства;
- побудова ефективної системи контролю якості та руху запасів на підприємстві;
- освоєння унікальної технології упакування продукції без доступу.

**управління дебіторською заборгованістю:**

- розширення каналів збуту продукції підприємства; вихід на ринки
- формування бази постійних клієнтів фірми та забезпечити їх поповнення;
- диференціація збутових цін.

*пропозиції щодо підвищення ефективності управління необоротними активами підприємства*

- оновлення основних засобів підприємства;
- формування структури джерел фінансування необоротних активів підприємства;
- забезпечити протягом наступних трьох років самофінансування технологічних проектів підприємства.

Рис.5 – Пропозиції щодо підвищення ефективності управління активами

Таблиця 5 – Матриця вибору заходів підвищення ефективності використання оборотних коштів

Стадія руху оборотних коштів	Заходи підвищення ефективності використання оборотних коштів
Стадія створення виробничих запасів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ліквідація наднормативних запасів матеріалів;</li> <li>- удосконалення нормування;</li> <li>- поліпшення організації постачання, у тому числі через установлення чітких договірних умов і забезпечення їх виконання,</li> <li>- оптимальний вибір постачальників,</li> <li>- налагодження роботи транспорту;</li> <li>- поліпшення організації складського господарства;</li> </ul>
Стадія виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- упровадження прогресивної техніки та технології, зокрема безвідходної та маловідходної;</li> <li>- розвиток стандартизації й уніфікації; удосконалення форм організації виробництва;</li> <li>- удосконалення системи економічного стимулювання;</li> <li>- заохочення більш економного використання сировинних та паливно-енергетичних ресурсів;</li> <li>- удосконалення використання основних фондів, насамперед, їх активної частини;</li> </ul>
Стадія реалізації готової продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональна організація збуту готової продукції;</li> <li>- застосування прогресивних форм розрахунків;</li> <li>- своєчасне оформлення документації та прискорення її руху;</li> <li>- дотримання договірної та платіжної дисципліни.</li> </ul>



Рис. 6 – Концептуальна схема процесу реструктуризації товарної дебіторської заборгованості ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»