

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра фінансів та банківської справи

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ О. ЯРІШ

« _____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегія і тактика управління грошовими потоками підприємства в умовах воєнного стану»

(за матеріалами ТОВ «ДОМІНІК Ко»)

зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

освітня програма «Фінанси і кредит»

освітнього ступеня магістра

Виконавець роботи Козирод Олена Андріївна

Науковий керівник к. е. н., доц. Сидоренко-Мельник Ганна Миколаївна

Рецензент

Кадучка Андрій Олексійович

Полтава 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	7
1.1 Еволюція наукової думки щодо трактування сутності грошових потоків підприємства та їх класифікація	7
1.2 Характеристика підсистеми управління грошовими потоками підприємства в умовах воєнного стану.....	14
1.3 Методи та прийоми аналізу грошових потоків.....	22
Висновки за розділом 1.....	28
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ГРОШОВИХ ПОТОКІВ В ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	30
2.1 Загальна оцінка фінансового стану ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки	30
2.2 Аналіз стану, структури та динаміки грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки	41
2.3 Оцінка достатності, ліквідності та ефективності грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки	52
Висновки за розділом 2.....	61
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ТАКТИЧНІ ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	63
3.1 Розробка фінансової стратегії управління грошовими потоками підприємства на основі оптимізаційної моделі.....	63

3.2 Карта тактичних заходів для ТОВ «ДОМІНІК Ко» з реалізації фінансової стратегії управління грошовими потоками в умовах воєнного стану.....	72
Висновки за розділом 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	86
ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Стабільне функціонування підприємств реального сектору під час війни є критично важливим для економіки держави. Грошові потоки є ключовим показником фінансового здоров'я підприємства, ефективне управління якими забезпечує сплату податків, робочі місця та підтримку соціально-економічної стабільності.

Воєнний стан спричиняє макроекономічні проблеми, такі як інфляція, девальвація національної валюти, зменшення купівельної спроможності та перебої в банківській системі. Для підприємств це створює додаткову необхідність у гнучкому та оперативному управлінні фінансами, важливою підсистемою якого є управління грошовими потоками.

У період воєнного стану підприємства стикаються з підвищеними ризиками: збої в постачанні, втрата ринків збуту, нестача обігових коштів та кредитних ресурсів. Стратегічне управління грошовими потоками дозволяє забезпечити безперервність операційної діяльності та уникнути дефолту. Ефективна тактика управління грошовими потоками дозволяє гідно вийти з кризових ситуацій і зберегти платоспроможність.

Отже, тема «Стратегія і тактика управління грошовими потоками підприємства в умовах воєнного стану» є актуальною, оскільки її дослідження дозволяє розробити дієві механізми підтримки життєздатності бізнесу в кризових умовах. Це сприяє збереженню підприємств, підтримці економічної стабільності країни та забезпеченню фінансової безпеки в умовах війни.

Розгляду питань сутності грошових потоків та управління ними, розробці методики аналізу грошових потоків присвячено велику кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Концептуальні базисні засади методології управління грошовими потоками заклали праці зарубіжних авторів, таких як Ірвін Фішер, Річард Брілі, Стюарт Майерс, Бернард Коласс, Джон-П'єр Перлз, Джон Ван Хорн, Тімоті Коллер, Марк Гоедерт, Девід Весселс та інші. Серед

українських науковців можемо виділити праці Бланка І. А., Білик М. Д., Биховченко В. П., Баліцької В. В., Головка Т. В., Завадської Н. О., Коваленко С. О., Лігоненко Л. О., Мулик Т. О., Нагайчук В. В., Надточія С. І., Сергєєвої О. Р., Федішина М. П. та інших.

Віддаючи належне науковим напрацюванням, можемо зауважити, що питання розробки стратегії та тактики управління грошовими потоками знайшли новий розвиток у зв'язку з особливими форс-мажорними умовами існування українського бізнесу, якими є війна. Питання «виживання» бізнесу в умовах воєнного стану та формування умов пост воєнної стабілізації національної економіки стоять особливо гостро. Практична цінність досліджень подібної проблематики є високою.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії і тактики управління грошовими потоками підприємства в умовах воєнного стану.

Для досягнення вищезазначеної мети в кваліфікаційній роботі висвітлено результати виконання наступних завдань наукового дослідження:

- досліджено еволюцію наукової думки щодо трактування сутності грошових потоків підприємства та уточнено їх класифікацію;
- надано характеристику підсистеми управління грошовими потоками підприємства в умовах воєнного стану;
- охарактеризовано методи та прийоми аналізу грошових потоків;
- презентовано загальну оцінку фінансового стану ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки;
- здійснено аналіз стану, структури та динаміки грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко»;
- оцінено достатність, ліквідність та ефективність грошових потоків товариства;
- розроблено фінансову стратегію управління грошовими потоками підприємства на основі оптимізаційної моделі;

- представлено тактичну карту заходів для ТОВ «ДОМІНІК Ко» з реалізації фінансової стратегії управління грошовими потоками в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – система фінансового менеджменту господарюючих суб'єктів реального сектору економіки України.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти розробки та реалізації фінансової стратегії та тактики управління грошовими потоками підприємства в умовах війни.

В процесі дослідження використано емпіричний та діалектичний методи для реалізації завдань першого розділу кваліфікаційної роботи, а саме відстеження еволюції поняття грошового потоку та підходів до його класифікації, опрацювання теоретико-методичних засад управління грошовими потоками підприємства. Методи та прийоми фінансового аналізу дозволили отримати результати діагностики грошових потоків підприємства на запит їх менеджменту. Розробка фінансової стратегії та тактики управління грошовими потоками зумовила потребу у поєднанні в процесі наукового дослідження кількісних та якісних методів, а також інтеграцію теоретичних знань із практичними інструментами на основі системного підходу. Абстрагування та моделювання – для побудови оптимізаційної моделі, графічний метод – для унаочнення результатів.

Сукупність джерел, даних, матеріалів і документів є інформаційною базою кваліфікаційної роботи, до якої увійшли: наукова та навчальна література (статті, тези, підручники та посібники); електронні ресурси; нормативно-правові акти; аналітичні та методичні матеріали; фінансова звітність ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки [53].

Апробація результатів наукового дослідження: участь у роботі XLIV Міжнародної науково-практичної конференції «The impact of scientific research on the development of the modern world» (Дубровник, Хорватія, 23-25 жовтня 2024 року); тези: «Трансформація фінансової служби підприємства в умовах воєнного стану» [67].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Еволюція наукової думки щодо трактування сутності грошових потоків підприємства та їх класифікація

У сучасних умовах функціонування підприємств є складним і динамічним процесом, який обумовлений постійним циклічним рухом грошових коштів. Нестабільність та невизначеність ринкового середовища в Україні призводять до зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств, значна частина яких сьогодні працює зі збитками. Це свідчить про недостатність власних ресурсів для відтворення основного капіталу підприємств і акцентує необхідність впровадження сучасних підходів до фінансового менеджменту, ключовим елементом якого є управління грошовими потоками.

Грошові потоки, які відображають фінансову сутність підприємницької діяльності, виступають основним елементом моделі фінансового менеджменту. Вони слугують базою для самофінансування підприємства та забезпечення потреб у капіталі за рахунок внутрішніх ресурсів. Ефективність і результативність моделі управління грошовими потоками безпосередньо визначають успішність всієї системи фінансового менеджменту підприємства.

Поняття «грошовий потік» (cash-flow) введено в науковий лексикон з зарубіжних джерел з фінансового аналізу та менеджменту в 50-х роках минулого сторіччя. Спочатку сфера застосування терміну обмежувалася процесом оцінки вартості фінансових активів та ефективності реальних інвестицій. Саме американські вчені розробили методику аналізу та планування грошових потоків бізнесу. З тих пір термін «грошовий потік» почав використовуватися на міжнародному рівні. Грошовий потік згідно з Оксфордським словником – рух грошей у бізнес і з нього (коли товари купуються та продаються). Пізніше

грошові потоки набули ширшого значення та використання у фінансовій практиці.

Попри значущість економічної категорії «грошові потоки», вона досі недостатньо висвітлена у науковій та навчально-практичній літературі. Хоча деякі автори намагалися охарактеризувати це поняття, у визначенні терміну та його змісту досі спостерігається значна плутанина. Така неоднозначність ускладнює процес дослідження, особливо для початківців, яким важко зрозуміти глибинну сутність питання через різні трактування базових понять. Це, своєю чергою, створює перешкоди для подальшого аналізу концептуальних засад функціонування грошових потоків підприємств та розробки ефективного механізму їх управління.

Грошовий потік — це важливий показник фінансового стану та діяльності компанії, який описує рух грошових коштів у компанії за певний період часу. Різні автори можуть підходити до цього поняття з різних точок зору, але загальне визначення залишається схожим.

Ірвін Фішер, американський економіст, відомий своїми дослідженнями в галузі грошей і капіталу, визначив концепцію грошового потоку в своїй праці «The Theory of Interest: As Determined by Impatience to Spend Income and Opportunity to Invest It» (1930). У цій книзі Фішер розглядає грошові потоки як рух грошових коштів у часі, що є основою для оцінки вартості активів і прийняття фінансових рішень. Зокрема, він описує взаємозв'язок між доходами, витратами та часовою вартістю грошей, що і лягло в основу багатьох сучасних теорій управління грошовими потоками. У контексті теорії часової вартості грошей грошовий потік є послідовністю грошових надходжень і виплат, які впливають на рішення щодо інвестицій і споживання.

Річард Брілі (Richard A. Brealey) та Стюарт Майерс (Stewart C. Myers) дали визначення грошовому потоку у своїй відомій праці «Principles of Corporate Finance» (1981). У цій книзі автори розглядають грошові потоки як ключовий елемент оцінки проектів та управління фінансами підприємства. Вони описують

грошові потоки як реальні грошові надходження та виплати, які використовуються для аналізу фінансових рішень і визначення вартості активів.

Бернард Коласс (Bernard Colasse), французький економіст, дав визначення грошових потоків у своїй праці «Gestion Financière» (1997). У цій книзі він характеризує грошові потоки як надлишок грошових коштів, що утворюється в результаті всіх операцій підприємства, як тих, що пов'язані з господарською діяльністю, так і тих, що її не стосуються.

Джон-П'єр Перлз (Jean-Pierre Perlz) виклав своє бачення грошових потоків у праці «Corporate Finance: Theory and Practice» (2003). У цій книзі він визначає грошові потоки як ресурси, що генеруються діяльністю компанії за певний період часу, підкреслюючи їхнє значення як показника потенціалу розвитку підприємства за умов самофінансування.

Джон Ван Хорн (John C. Van Horne) порівнює бізнес із живим організмом у своїй праці «Financial Management and Policy» (2008). У цій книзі він проводить паралелі між функціонуванням підприємства та життєвими процесами організму, підкреслюючи важливість грошових потоків як «кровоносної системи» бізнесу. Він зазначає, що без належного управління фінансами підприємство втрачає здатність ефективно функціонувати і розвиватися, подібно до того, як організм залежить від здорової циркуляції крові.

Тімоті Коллер, Марк Гоедерт, Девід Весселс у своїй роботі «Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies» (2005) акцентують увагу на тому, що грошовий потік є ключовим показником, який впливає на оцінку вартості компанії та її здатність генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Різниця у визначенні грошових потоків у різних авторів полягає в акцентах, які вони роблять на різних аспектах цього показника, а також у підходах до його аналізу.

Фішер, Брілі і Майерс, Коллас, Ван Хорн роблять фокус на функціях грошових потоків. Фішер акцентує увагу на тому, що грошовий потік є відображенням загальної фінансової стійкості бізнесу, яка формується з

операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Він більше орієнтований на аналіз загальної економічної ситуації бізнесу. Науковці розглядають грошовий потік через три ключові компоненти діяльності компанії: операційну, інвестиційну та фінансову, підкреслюючи важливість кожної з них для комплексного управління фінансами компанії.

Аналітичний підхід транслиують Перлз, Коллер, Гоедерт, Весселс. Вони сфокусовані на використанні грошових потоків для оцінки вартості компанії та її інвестиційної привабливості. Для них грошовий потік є критичним показником при оцінці довгострокової прибутковості та вартості компанії. Загалом, різні автори підкреслюють важливість грошового потоку для забезпечення фінансової стійкості компанії, але кожен з них може робити акцент на різних аспектах — ліквідність, оцінка компанії, управління фінансами тощо.

В напрацюваннях українських науковців можемо виділити найрозповсюдженіше визначення грошового потоку, яке у свій час дав Бланк І. А.: «грошовий потік підприємства являє собою сукупність розподілених у часі надходжень та виплат грошових коштів, які генеруються його господарською діяльністю» [9, С. 315].

Подібне бачимо у Баліцької В. В. «грошові потоки – це сукупність розподілених в часі надходжень і виплат грошових коштів підприємства, що генеруються ним в процесі господарської діяльності» [3, с.121]. Не відрізняється визначення Крамаренко Г. О. «Грошовий потік – сукупність розподілених у часі надходжень і виплат коштів, генерованих господарською діяльністю підприємства» [37, С.482] та Крамаренка В. І. «Грошовий потік – сукупність надходжень і вибуття коштів за певний період часу, формованих у процесі господарської діяльності [36, С.115].

Погоджується з цими авторами Коваленко Т. О.: «...грошовий потік – це надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів у результаті виробничо-господарської діяльності підприємств» [30, С. 166]. На думку Старостенко Г. Г., Мірко Н. В. також «грошовий потік – надходження і витрати грошових коштів у процесі здійснення господарської діяльності підприємства»

[68, с.196]. Дещо уточнює визначення Маркіна І.А.: «грошовий потік – сукупність розподілених впродовж періоду надходжень і виплат грошових коштів, які утворюються в процесі господарської діяльності, і пов'язані з забезпеченням його платоспроможності» [43, с. 47]. До платоспроможності додає фінансову стійкість Бутинець Ф. Ф.: «грошовий потік – найважливіший самостійний об'єкт фінансового аналізу, який проводиться з метою оцінки фінансової стійкості та платоспроможності підприємства» [11, С.49]. На думку Костенко Т. Д., Підгори Є. О. «Грошовий потік – є одним із ключових моментів оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю» [33, С.173].

Професор Терещенко О.О. розглядає операційний Cash-flow як критерій оцінки внутрішнього потенціалу фінансування підприємства., адже «наявність та достатній розмір операційного Cash-flow дозволяє підприємству фінансувати інвестиції за рахунок своїх внутрішніх фінансових джерел, погашати фінансову заборгованість та виплачувати дивіденди» [74, С. 181-182].

Зміст грошового потоку з акцентом на сальдовий результат бачимо в працях наступних авторів. Вербя В. А. та Загородніх О. А. визначають зміст поняття «грошовий потік» як різницю між кількістю отриманих та витрачених коштів [13, С. 75].

Вищезгадану точку зору поділяє Макарова А А., яка запевняє, що «сутність грошового потоку обмежується поняттям різниці між грошовими надходженнями й витратами» [42, С. 258]. Як сальдовий результат грошовий потік розглядає Кошельок Г. В., Степанова І. В. «Грошовий потік – це результат господарської діяльності, який виражений у надходженні, розподілі та витрачанні грошових коштів, він залежить від багатфакторного зовнішнього і внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта» [35, с. 163].

Фокус на русі грошей бачимо у наступних науковців. Сергєєва О. Р. трактує сутність грошового потоку з огляду на обіг грошей, який протікає безпосередньо в часі [64, с. 108]. Колісник О. П. погоджується з вищенаведеним твердженням та надає подібне власне бачення: «грошовий потік – це рух коштів,

надходження та витрачання, у процесі проведення господарської діяльності за певний проміжок часу» [31, с. 64] .

Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних та зарубіжних вчених, приєднуємося до точки зору Білик М. Д., Надточія С. І. Вони зазначають, що «поняття «грошовий потік» – це динамічний показник, що характеризує постійний рух грошових ресурсів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, пов’язаний з надходженням (вхідні грошові потоки) чи витрачанням (вихідні грошові потоки) грошових ресурсів підприємства, може мати готівкову й безготівкову форму вираження в національній чи іноземній валюті та пов’язаний з певним моментом часу, однак може бути приведеним до іншого тощо» [8, с. 140].

На нашу думку, грошовий потік – це динамічний показник, що характеризує постійний рух грошових ресурсів у результаті фінансово-господарської діяльності підприємства, пов’язаний з надходженнями та видатками грошових коштів, сальдовий результат яких (чистий грошовий потік) є результативним чинником діяльності підприємства, індикатором ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, фінансового потенціалу бізнесу тощо.

Для розуміння сутності грошових потоків як об’єкта фінансового управління важлива їх класифікація. Узагальнення напрямів та змісту ознак представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація грошових потоків підприємства [складено автором на основі: 9, 14, 39, 77, 82]

Ознака класифікації	Види грошових потоків
1	2
1) за видами господарської діяльності:	грошові потоки від операційної діяльності грошові потоки від інвестиційної діяльності грошові потоки від фінансової діяльності
2) за методом вартісного оцінювання у часі (розподіл у часі):	в справжній вартості (поточні (теперішні) грошові потоки) в майбутній вартості (очікувані (майбутні) грошові потоки)
3) за безперервністю формування:	регулярні дискретні
4) за стабільністю формування:	рівномірні нерівномірні

Продовження таблиці 1.1

1	2
5) за відношенням до суб'єктів:.	зовнішні внутрішні
6) за формою:	готівкові безготівкові
7) за масштабами обслуговування:	по підприємству в цілому по структурному підрозділу по окремих господарських операціях
8) за напрямом руху:	позитивні (вхідні) негативні (вихідні)
9) за методом нарахування:	валовий вхідний грошовий потік валовий вихідний грошовий потік чистий грошовий потік (сальдовий)
10) за рівнем достатності:	надлишкові недостатні (дефіцитні)
11) за організаційно-правовою формою підприємства	консолідований грошовий потік традиційні
12) відношення до певного інвестиційного проекту	додаткові ретроспективні
13) цільова спрямованість	на досягнення тактичних цілей (пов'язаний із підвищенням рівня оборотності коштів, ритмічністю та зниженням ризикованості діяльності, із забезпеченням поточної ліквідності та платоспроможності); – на досягнення стратегічних цілей (покликаний підвищити ступінь фінансової рівноваги та отримати додатковий прибуток, пов'язаний із формуванням додаткових ресурсів для здійснення фінансових інвестицій)
14) рівень збалансованості	збалансований грошовий потік незбалансований грошовий потік
15) варіативність направленості руху грошових засобів	стандартний грошовий потік нестандартний грошовий потік
16) передбачуваність виникнення	повністю передбачуваний грошовий потік недостатньо передбачуваний грошовий потік непередбачуваний грошовий потік

Не викликає сумніву, що грошові потоки є багатоплановою економічною категорією, яка містить в собі поділ на різні їх види. Класифікація грошових потоків не є сталою, обмеженою, відповідно може розширюватись в залежності від галузі та специфічних особливостей підприємницької діяльності, запитів менеджменту (управлінського персоналу) як основних користувачів даних аналітики грошових потоків, тим самим формуючи підґрунтя ефективного фінансового менеджменту.

1.2 Характеристика підсистеми управління грошовими потоками підприємства в умовах воєнного стану

Ефективне управління грошовими потоками в умовах воєнного стану є критичним для виживання підприємства. Воно дозволяє: зберігати ліквідність і платоспроможність; забезпечувати безперервність ключових операцій; підтримувати фінансову стійкість навіть у нестабільних умовах. Це зумовлює необхідність впровадження в систему менеджменту підприємств ефективних моделей фінансового управління, здатних оперативно реагувати на виклики, загрози та потенційні можливості.

Основні виклики для управління грошовими потоками в умовах війни зосереджені в сфері підтримки ліквідності, а саме посилення ризику дефіциту ліквідності. Значні труднощі з отриманням доходів і затримки в оплатах з боку контрагентів створюють ризики дефіциту оборотних коштів.

Наступний виклик формується внаслідок посилення ризику нестабільності та непередбачуваності зміни ситуації, війна, як відомо, відноситься до форс-мажорних умов існування бізнесу. Непередбачуваність доходів та витрат створює ризики їх ймовірнісної розбалансованості. Умови воєнного стану ускладнюють складання бюджетів і планування грошових потоків через нестабільність ринку.

Викликом є вимога до налаштувань системи управління грошовими потоками бізнесу – швидкість реакції, яка викликана потребою у швидкій адаптації фінансових складових механізму управління, а саме необхідність оперативного перенаправлення фінансових ресурсів для підтримки ключових процесів і подолання кризових ситуацій.

У ризикованих і небезпечних обставинах менеджери не можуть покладатися на звичні правила. Водночас їм часто бракує досвіду в управлінні кризами такого масштабу, адже сучасний бізнес стикається не лише з економічними ризиками, але й із фізичними руйнуваннями, окупацією, прямими

загрозами життю та психологічними труднощами, що виникають під час релокації чи розвитку підприємства (рис. 1.1).

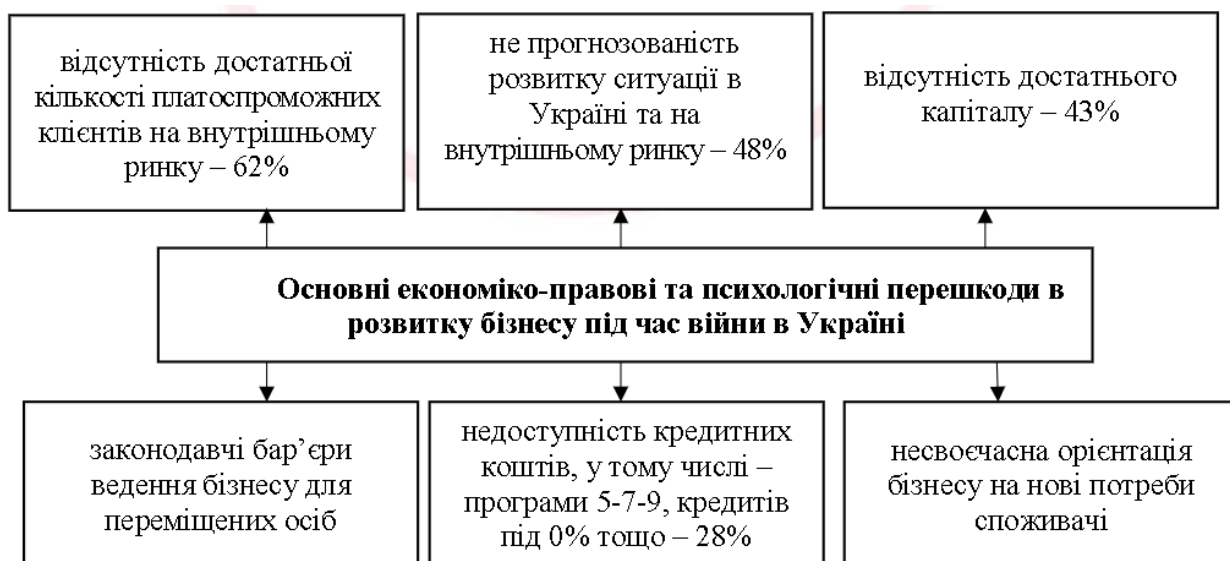


Рисунок 1.1 – Основні економіко-правові та психологічні перешкоди в розвитку бізнесу під час війни в Україні [28, 90]

Як зазначає Коваленко Н. О., Гавриленко О. Є. «Україна має значний потенціал для розвитку та релокації бізнесу, незважаючи на руйнівний вплив війни, з врахуванням особливостей економіко-правових та психологічних факторів, розробці відповідних державних, грантових, менторських та психологічних напрямків підтримки, підприємництво в Україні набуває нових шляхів започаткування та розвитку» [28, С. 186-187] .

На грошові потоки українських підприємств впливає широкий спектр факторів (рис. 1.2), основним з яких є високий рівень нестабільності зовнішнього середовища, спричинений військовим станом.

Управління грошовими потоками є ключовою підсистемою фінансового менеджменту підприємства, яка забезпечує його фінансову стабільність, ліквідність і здатність до розвитку. Управління грошовими потоками виступає надважливою ланкою фінансової політики, визначальною складовою фінансового менеджменту, яка охоплює всю систему управління підприємством. Ця підсистема містить процеси планування, організації, контролю та аналізу

руху грошових коштів з метою ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

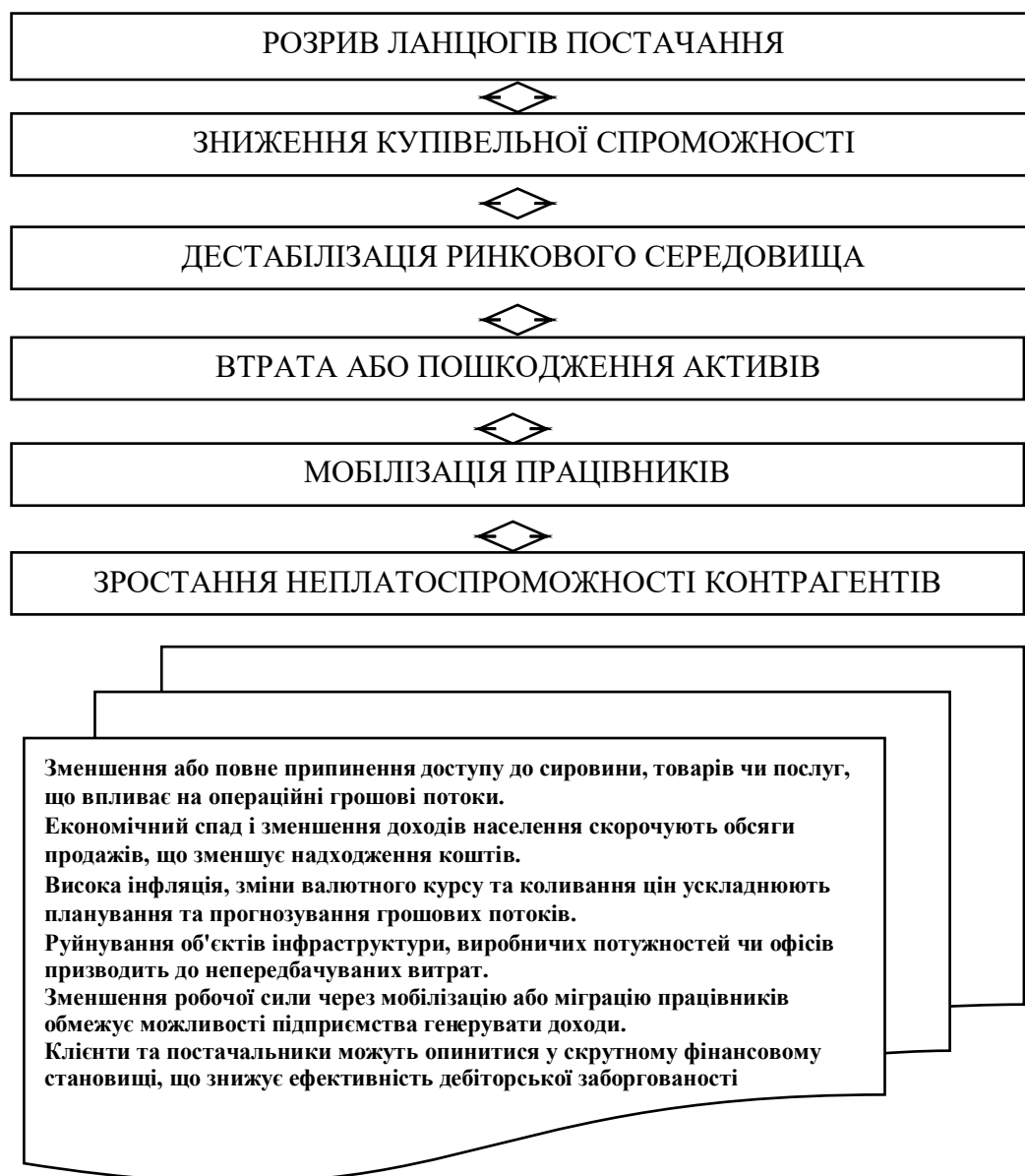


Рисунок 1.2 – Фактори впливу умов воєнного стану на грошові потоки бізнесу [авторська розробка]

На думку Биховченко В. П. «Управління грошовими потоками – це динамічний багатоплановий процес, що передбачає сотні можливих варіантів фінансово-господарських рішень, які коректуються відповідно до умов, що диктує підприємству ринкове середовище» [7, С. 607].

Головною проблемою, що виникають перед підприємствами в сучасних умовах господарювання, є відновлення та/або збереження динаміки циклів

операційної, інвестиційної і фінансової діяльності, яка фактично виступає фундаментом необхідної ліквідної позиції бізнесу і реалізації попиту на грошові кошти. Грошові потоки підприємства є одним із об'єктів фінансового менеджменту, в рамках якого забезпечується адекватність моделі управління фінансами підприємства потребам мінливого ринкового середовища та ефективність досягнення корпоративних цілей, зокрема підтримання конкурентоспроможності у короткостроковому та довгостроковому періодах і максимізація добробуту власників [57].

Акцент на реалізації адекватності та ефективності зумовлює необхідність організації менеджменту грошових потоків відповідно до потреб загального фінансового менеджменту, що визначаються корпоративною та фінансовою стратегіями підприємства – обґрунтування та реалізація політики управління грошовими потоками (рис. 1.3).

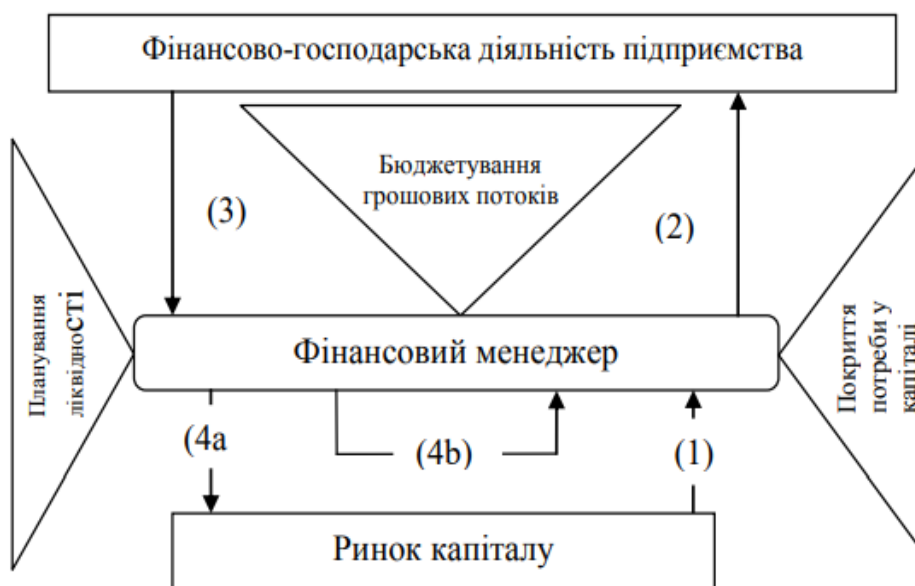


Рисунок 1.3 – Обґрунтування та реалізація політики управління грошовими потоками [57]*

1 – залучення капіталу в господарський оборот підприємства (вхідні грошові потоки);

2 – вкладання коштів у фінансово господарську діяльність (вихідні грошові потоки);

З – надходження виручки від реалізації (вхідні грошові потоки);

4а – обслуговування заборгованості та її погашення (вихідні грошові потоки);

4б – реінвестування у діяльність підприємства (чистий грошовий потік, Cash Flow).

Умови воєнного стану значно ускладнюють управління грошовими потоками підприємств через високий рівень невизначеності, ризиків і обмеженості ресурсів. Підприємства стикаються з низкою специфічних викликів, що потребують адаптивних і оперативних рішень у сфері фінансового менеджменту.

Лігоненко Л. О. основною місією стратегічного управління грошовими потоками називає забезпечення стану фінансової рівноваги підприємства, оскільки, мистецтво управління загалом полягає у постійному пошуку вигідного компромісу між досягненням бажаної мети та ризиком, що супроводжує цей процес [39, С. 66]. Погоджуючись з тезою, що економічне зростання підприємства базується на підтримці його фінансової рівноваги, зауважимо, що водночас необхідно максимізувати зусилля на забезпеченні стабільного та потужного росту основного цільового показника – вартості підприємства, головним чинником формування якої є грошові потоки.

Доповнює вищенаведене твердження Нагайчук В. В., акцентуючи увагу на тому, що досягнення зазначеної мети обумовлено необхідністю «ефективного управління оборотним капіталом (оцінки короткострокових потреб у наявних грошах та управління запасами), планування часових параметрів капітальних витрат, управління капітальними потребами (фінансування за рахунок власних коштів або кредитів банку), управління витратами та їхньою оптимізацією для більш раціонального розподілу ресурсів підприємства у процесі виробництва та управління економічним зростанням» [49, С. 245]. Биховченко В. П. наполягає на наступному формулюванні мети управління грошовими потоками «формування достатнього обсягу грошових коштів відповідно до потреб

реалізації господарської діяльності, забезпечення збалансованості обсягів грошових потоків та синхронності їх формування в часі» [7, С. 606].

Майборода О. Є, Майборода О. В. також роблять акцент на дотриманні положення фінансової рівноваги в бізнесі, але й уточнюють щодо реалізації завдання формування необхідної звітності: «Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової рівноваги підприємства та формування необхідної звітності, що забезпечить проведення всебічного аналізу грошових потоків» [41, С. 306].

Управлінський вплив на грошові потоки підприємства здійснюється завдяки налагодженій роботі механізму управління ними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Структура механізму управління грошовими потоками підприємства [62, С. 154]

Механізм управління грошовими потоками підприємства				
Ресурси управління	Нормативно-правове забезпечення	Функції управління	Інформаційне забезпечення	Фактори управління
- матеріальні; - фінансові; - організаційний потенціал; - соціальний потенціал	- Конституція України; - закони України; - укази Президента; - рішення ВРУ і постанови КМУ; - статут підприємства; - інструкції; - норми і нормативи; - стандарти тощо	- прогнозування і планування; - збір і аналіз інформації; - підготовка і прийняття управлінських рішень; - організація; - регулювання і координація; - стимулювання і оптимізація; - контроль і оцінка результатів	- фінансова звітність підприємства; - дані бухгалтерського обліку; - внутрішні звіти структурних одиниць і відділів; - дані Держкомстату; - Інтернет та засоби масової інформації	- елементи об'єкту та їх взаємозв'язки, які піддаються управлінському впливові задля досягнення поставлених цілей.
Критерії управління	Принципи управління	Цілі управління	Важелі управління	Методи управління
- обсяг чистого грошового потоку; - величина попиту на гроші підприємства	- системності; - інтегрованості; - достовірності; - динамічності; - відповідності цілям підприємства; - досяжності	- оптимізація грошових потоків; - визначення і задоволення попиту на гроші підприємства	- прибуток; - дохід; - ціна; - амортизаційні відрахування; - інвестиції; - преференція; - вклади і пайові внески, дисконт	- інвестування; - кредитування; - самокредитування , самофінансування ; - страхування; - оренда; - лізинг, факторинг

Організаційно-економічний механізм фінансового менеджменту грошових потоків бізнесу представляє собою систему взаємопов'язаних структурних елементів, яка окреслює і забезпечує реалізацію комплексу управлінських дій на кожному етапі фінансового управління грошовими потоками. Лише інтегруючи оперативне, поточне і стратегічне управління грошовими потоками в єдиний процес, можна досягти узгодженості руху грошових коштів із тактичними і стратегічними завданнями бізнесу в часі і просторі.

Процес управління грошовими потоками підприємства включає в себе дві основні стадії, а саме організацію системи і цикл управління грошовими потоками підприємства [7, С. 605].

Цикл управління грошовими потоками – це система послідовних етапів процесу прийняття і реалізації стратегічних та оперативно-тактичних рішень з управління грошовими потоками, який багаторазово повторюється.

Бланк І. А. виокремлює наступні цикли, реалізація яких на його думку має наступну послідовність:

- «1) оптимізація грошових потоків підприємства;
- 2) планування грошових потоків підприємства в розрізі різних їх видів;
- 3) забезпечення ефективного контролю грошових потоків;
- 4) забезпечення повного та достовірного обліку грошових потоків та формування необхідної звітності;
- 5) аналіз грошових потоків за попередній період» [10, С. 19].

Так само структурують етапи управління грошовими потоками наступні науковці: Барабаш Н. С., Никонович М. О. [4, С. 165], Майборода О. Є., Майборода О. В. [41, С. 306].

Білик М. Д. наголошує, що управління грошовими потоками необхідно розглядати як послідовний процес постановки завдань та їх виконання, який включає реалізацію таких функціональних етапів:

- «планування та прогнозування грошових потоків і складання відповідних внутрішніх фінансових документів (бюджет грошових потоків, а також плановий звіт про рух грошових коштів, платіжний календар та ін.);

- імплементація бюджету грошових потоків як невід'ємної складової системи бюджетів на підприємстві;
- фінансовий контролінг виконання бюджету грошових потоків та планових показників Звіту про рух грошових коштів;
- здійснення коригування планових величин відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх умов реалізації плану» [8, С. 134].

Основні етапи, які пропонує виділяти Нагайчук В. В.: «забезпечення повного та достовірного обліку грошових потоків підприємства та формування необхідної звітності; аналіз грошових потоків підприємства у попередньому періоді; оптимізація грошових потоків підприємства; планування грошових потоків підприємства у розрізі різних видів; забезпечення ефективного контролю за грошовими потоками підприємства» [49, С. 246].

Формалізація етапів управління грошовими потоками представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи управління грошовими потоками [7, 26]

Етапи	Сутність
Перший	Передбачає формування контурів системи управління грошовими потоками підприємства, а саме виявляються зони відповідальності та перелік відповідальних осіб, визначається програмний продукт для автоматичної обробки даних, встановлюються терміни певних заходів, форми звітності.
Другий	Встановлені елементи управління грошовими потоками оформляють документально.
Третій	Здійснюється остаточний вибір програмного продукту щодо автоматизованої обробки даних і формування звітних форм для прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки підприємства. Цей продукт купується в готовій формі та адаптується до наявної операційної системи або формується програмно-технічним відділом самостійно

Ефективна система управління грошовими потоками, яка організована з урахуванням принципів: інформативна достовірність; забезпечення ефективності; забезпечення ліквідності; забезпечення збалансованості, створює основу значних темпів розвитку підприємства, збалансованості суми надходжень від основних видів господарської діяльності та постійного зростання ринкової вартості бізнесу.

1.3 Методи та прийоми аналізу грошових потоків

Функцію інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в сфері управління грошовими потоками бізнесу виконує фінансовий аналіз. Нагадаємо, що головною метою управління грошовими потоками є підтримання фінансової стабільності підприємства під час його діяльності та розвитку. Це досягається шляхом збалансування обсягів надходжень і витрачання грошових коштів, а також формуванням необхідної звітності для проведення комплексного аналізу грошових потоків.

Аналіз грошових потоків підприємства відіграє надзвичайно важливу роль як для зовнішніх користувачів, так і для керівництва. Він відображає ефективність господарської діяльності та підтверджує доцільність обраних підприємством стратегій фінансового управління. Проведення такого аналізу необхідне через обмеженість фінансових ресурсів, ризик втрати платоспроможності, нестабільне фінансове становище багатьох підприємств, а також для підвищення ефективності управління грошовими потоками.

Барабаш Н. С., Никонович М. О. зазначають, що «глобальною метою аналізу грошових потоків виступає оцінка здатності суб'єкта господарювання акумулювати (генерувати, заробляти) грошові кошти в обсягах та за строками здійснення планових платежів, можливостей з оптимізації грошового потоку» [4, С. 164-165].

Биховченко В. П., Ксьонжик В. В. уточнюють мету аналізу акцентуванням на потребі «визначення джерел надходжень і виплат грошових коштів, причин їх дефіциту (надлишку) та виявлення резервів подальшого підвищення ефективності функціонування» [7, С. 607].

За твердженням Мулик М. О. «Аналіз грошових потоків має на меті визначення причин дефіциту або профіциту грошей для оптимізації процесів розподілу коштів та забезпечення платоспроможності підприємства» [47, С. 3].

На думку Степаненко О. І. та Туровської А. С. «Аналіз руху грошових потоків допомагає підприємцям в прогнозуванні ділової активності, а також є одним з важливих складових оцінки її кредитоспроможності. Менеджери в ході аналітичного дослідження зможуть виявляти всі негативні тенденції, за яких знижуються грошові потоки, та знайти правильне рішення, а саме виявити сильні сторони, які дозволять стабілізувати ситуацію» [71, С. 149].

Отже, на нашу думку, метою аналізу руху грошових коштів бізнесу є оцінка його здатності заробляти грошові кошти визначеного обсягу і в окреслені терміни для закриття потреби у здійсненні запланованих витрат. Мета реалізується шляхом послідовного розв'язку завдань (рис. 1.4), серед яких пріоритет віддається виявленню причин платіжної нестачі (надлишку) коштів, оцінювання вагомості джерел надходжень і необхідності реалізації напрямків їх використання.

Наголосимо на тому, що значення аналізу руху грошових коштів полягає в тому, що вирішення зазначених аналітичних завдань уможливить для бізнесу формування умов, за яких він зможе уникнути чи передбачити проблеми, пов'язані з виконанням платіжних зобов'язань з розрахунків з кредиторами, налагодити платіжно-розрахункову дисципліну, підвищити довіру фінансових посередників (банків, страхових компаній), в кінцевому підсумку стабілізувати фінансово-господарську діяльність на умовах сталого зростання.

Для аналізу грошових коштів важливо використовувати динамічні моделі та обґрунтоване прогнозування грошових потоків. Це дозволяє, спираючись на минулий досвід, формувати оцінки та плани на майбутнє. На основі прогнозної інформації про діяльність підприємства можна створити модель очікуваних результатів, яка виявить проблемні аспекти, покаже динаміку розвитку та відповість на запитання: чи здатне підприємство забезпечити самофінансування для підтримання виробничих процесів, їхнього розширення та своєчасного погашення боргових зобов'язань.

Основним джерелом даних для аналізу грошових потоків є фінансова звітність, зокрема форма №3 "Звіт про рух грошових коштів", яка відображає рух

коштів внаслідок операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Для якісного аналізу, який допоможе прийняти обґрунтовані рішення та відобразить реальний стан підприємства, звітність має бути повною, достовірною та об'єктивною.

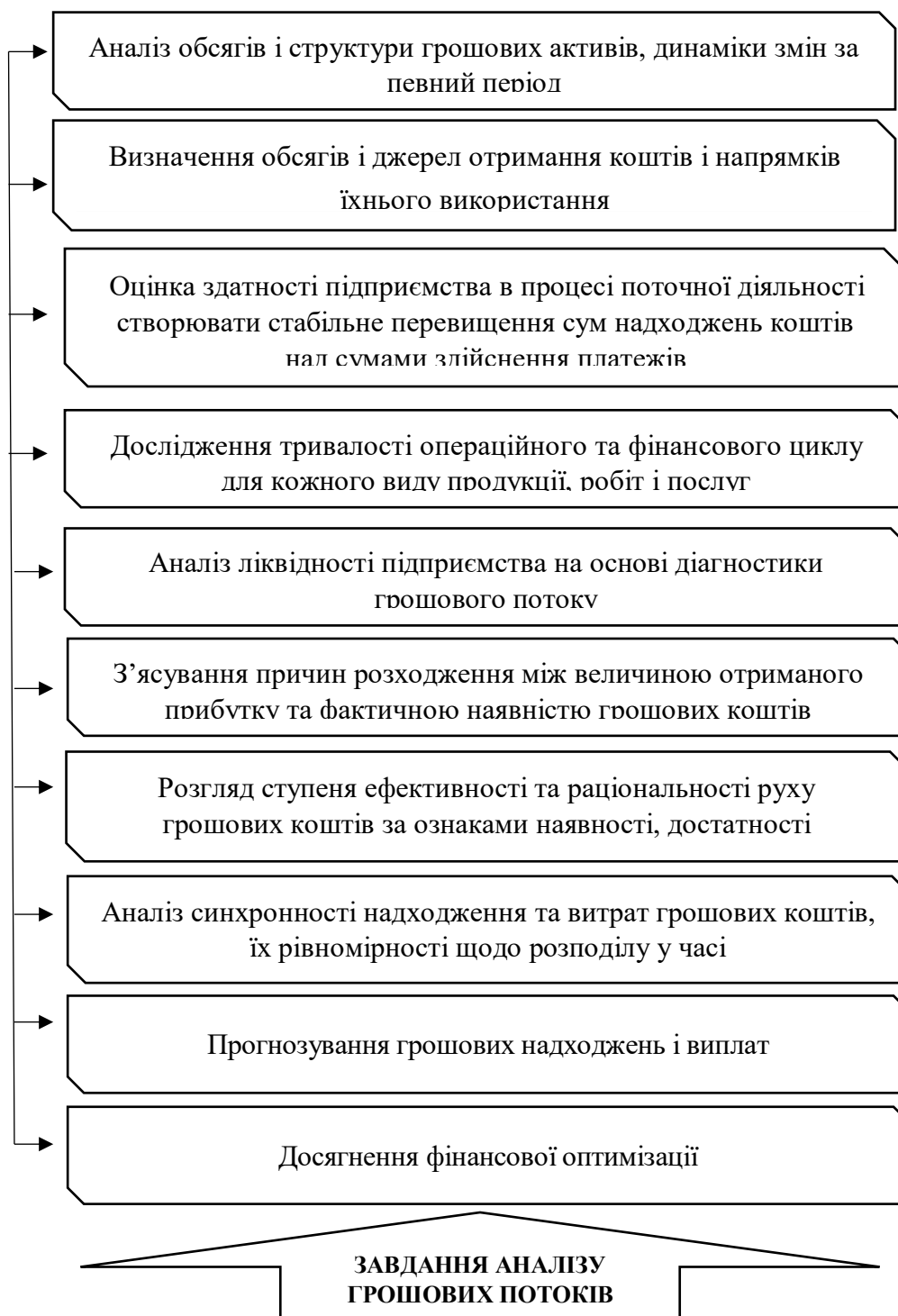


Рисунок 1.4 – Завдання аналізу грошових потоків бізнесу [авторська розробка]

До основних методів розрахунку величини грошового потоку бізнесу автори наукової та навчальної літератури одностайні та відносять прямий та непрямий методи [4, 19, 24, 30, 32, 47 та ін.]. Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку пропонуються саме ці два методи розрахунку сумарної величини грошового потоку.

Прямий метод розрахунку грошових потоків передбачає обчислення різниці між вхідними та вихідними грошовими потоками. До вхідних потоків належать: виручка від реалізації товарів, робіт і послуг; надходження від продажу необоротних активів та іншого майна; отримані авансові платежі; бюджетні асигнування й інше цільове фінансування; благодійна допомога; залучені кошти та інші джерела.

Вихідні потоки включають: витрати на придбання товарів; оплату робіт і послуг; оплату праці; відрахування на соціальні заходи; видані авансові платежі; виплату відсотків і дивідендів; розрахунки з бюджетом та інші платежі.

Вхідні та вихідні грошові потоки диференційовані по видах діяльності, що уможливорює поглиблення аналізу за функціональними сферами реалізації підприємницької діяльності.

Основою оптимізації руху грошових коштів підприємства є забезпечення балансу між обсягами вхідних і вихідних потоків. Як дефіцит, так і надлишок грошових потоків можуть негативно впливати на результати господарської діяльності.

Дефіцит грошових коштів призводить до зниження платоспроможності та ліквідності, зростання простроченої кредиторської заборгованості перед постачальниками сировини й матеріалів, затримок у виплаті заробітної плати, подовження фінансового циклу, що зрештою зменшує рентабельність власного капіталу та активів підприємства.

Надлишковий грошовий потік, своєю чергою, викликає втрати реальної вартості коштів через інфляцію, упущення потенційного доходу від їх використання у сфері короткострокових інвестицій, що також негативно впливає на рентабельність активів і капіталу підприємства.

Непрямий метод базується на коригуванні прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, отриманого за звітний період, з урахуванням змін запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також витрат (доходів), які не пов'язані з безпосереднім рухом коштів. Крім того, враховуються суми, пов'язані з інвестиційною та фінансовою діяльністю. Відбувається перетворення прибутку на показник чистого руху грошових коштів по підприємству.

Систему абсолютних та відносних показників руху грошових коштів у системі оцінки їх потоків за ознаками наявності, достатності формування грошових коштів, ліквідності грошового потоку та рівня ефективності його використання підприємством представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Система показників оцінки потоку грошових коштів підприємства [66, С. 73-74]

Абсолютні показники	Відносні показники	
наявність	ліквідність та достатність	ефективність
1. Чистий рух коштів за звітний період	1. Коефіцієнт участі грошових активів у оборотному капіталі	1. Коефіцієнт ефективності грошового потоку
2. Чистий рух коштів від операційної діяльності	2. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	2. Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку
3. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3. Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	3. Період обороту грошових коштів та їх еквівалентів
4. Чистий рух коштів від фінансової діяльності	4. Коефіцієнт грошового покриття виплат по відсотках	4. Період обороту грошових коштів в касі
5. Ліквідний грошовий потік	5. Коефіцієнт відношення грошового потоку від операційної діяльності до загальної суми боргу	5. Період обороту грошових коштів на рахунках у банку
6. Вхідний грошовий потік	6. Коефіцієнт грошового покриття короткострокових боргів	
7. Вихідний грошовий потік		
8. Зміна залишку грошових коштів за досліджуваний період		

Коефіцієнтний аналіз корисний тим, що дозволяє ідентифікувати тенденції та окреслити шляхи оптимізації грошових потоків, а також визначити наскільки

якісно управляють коштами менеджери бізнесу та чи є потреба в застосуванні додаткових інструментів фінансової аналітики бізнесу.

Погоджуємося з твердженням Барабаш Н. С., Никонович М. О., які зазначають: «Прогнозування грошових потоків є необхідною складовою бізнес-планування і взагалі взаємовідносин підприємства до інвестора за додатковими грошовими активами. У більшості випадків інвестор робить запит серед іншої документації і на прогнозний звіт про рух грошових коштів. Ймовірність позитивної відповіді інвестора тим вища, чим більш обґрунтовано представлений даний звіт. Необхідність розрахунку прогнозного грошового потоку виникає при утриманні угоди з банком про кредитування поточних платежів» [4, С. 167].

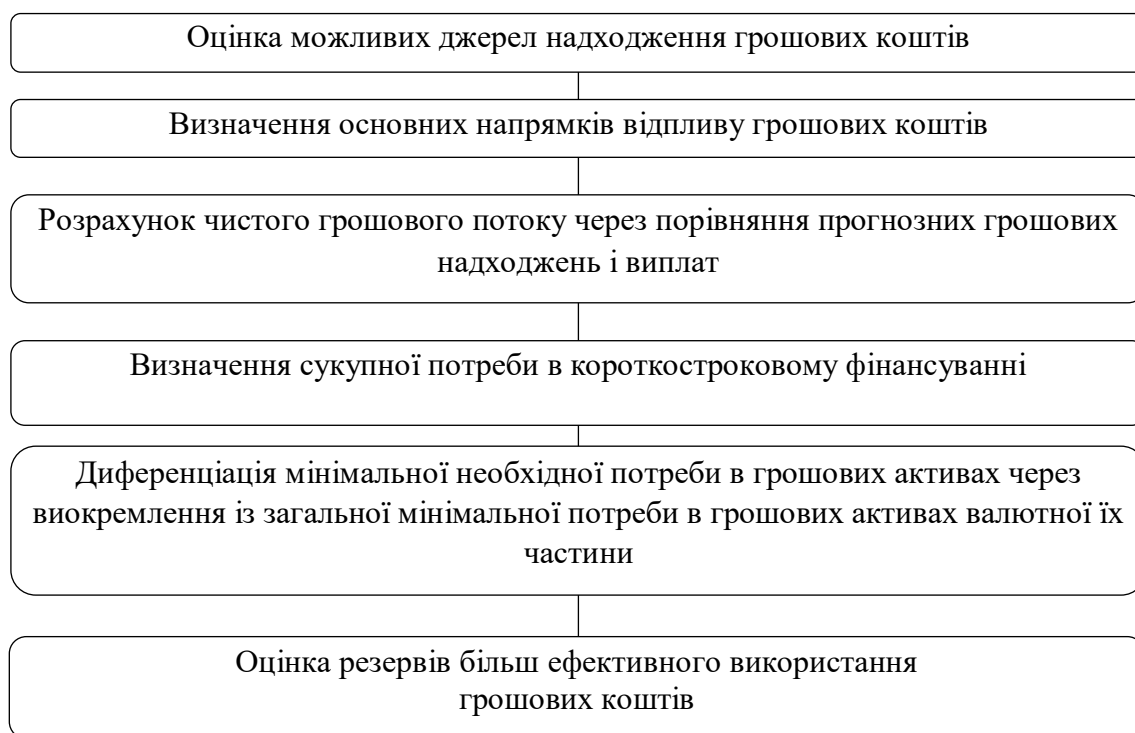


Рисунок 1.4 – Основні етапи перспективного аналізу грошових потоків [66, С. 74]

Прогнозування грошових потоків має важливе значення для забезпечення ефективного управління фінансами підприємства завдяки тому, що є ключовим інструментом для забезпечення довгострокової ефективності та стійкості бізнесу.

Висновки за розділом 1

Дослідження теоретичних засад управління грошовими потоками підприємства в умовах воєнного стану здійснено на основі опрацювання наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців ретроспективного періоду та сучасних напрацювань років повномасштабної військової агресії росії. Результати дозволили сформулювати наступні висновки.

Аналіз еволюції трактування економічної сутності поняття «грошовий потік» довів досить широкий розкид тлумачень та неоднотайність бачення змісту зазначеної фінансової категорії. Різні автори по-різному визначають грошові потоки, зосереджуючи увагу на різних аспектах цього показника та використовуючи різні підходи до його аналізу. Узагальнення розгляду тлумачення сутності грошового потоку акцентовано на наступних твердженнях: як руху (розподіл в часі), запасу (сальдовий результат) та в аналітичному розрізі з огляду характеристики фінансового стану підприємства.

Нами зроблене наступне узагальнення. Грошовий потік – це динамічний показник, що характеризує постійний рух грошових ресурсів у результаті фінансово-господарської діяльності підприємства, пов'язаний з надходженнями та видатками грошових коштів, сальдовий результат яких (чистий грошовий потік) є результативним чинником діяльності підприємства, індикатором ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, фінансового потенціалу бізнесу тощо. За результатами монографічного аналізу уточнено класифікацію грошових потоків бізнесу.

Управління грошовими потоками підприємства представляє підсистему фінансового менеджменту органічно інтегровану в систему загального управління бізнесом. Процес управління грошовими потоками розглянуто в розрізі основних стадій: організації системи і циклу управління грошовими потоками підприємства як послідовності прийняття і реалізації стратегічних та оперативно-тактичних рішень з управління грошовими потоками бізнесу.

Шляхом опрацювання матеріалів з оцінки стану українського бізнесу в умовах війни виділено фактори впливу умов воєнного стану на грошові потоки бізнесу та надано власне бачення викликів, які вони спричиняють.

З огляду на умови воєнного стану представлено систему управління грошовими потоками та окреслено напрями її трансформації.

Обґрунтовано мету аналізу грошових потоків, а саме оцінка фінансової стійкості та ліквідності підприємства, виявлення ефективності управління грошовими ресурсами, а також забезпечення основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації надходжень і витрат. Аналіз дозволяє виявити джерела формування коштів, напрями їх використання та можливі ризики, пов'язані з фінансовими потоками підприємства.

Завдяки реалізації завдань, які окреслено в авторському трактуванні, стратегія і тактика управління грошовими потоками бізнесу в умовах війни може бути реалізованою ефективно.

Методичний інструментарій аналізу грошових потоків поєднує застосування прямого та непрямого методів аналізу Звіту про рух грошових коштів. Абсолютні показники та фінансові коефіцієнти створюють підґрунтя для отримання виважених оціночних суджень щодо ліквідності, достатності та ефективності грошових потоків підприємства.

Фінансове прогнозування уможливлює розробку прогнозів змін, на які система управління грошовими потоками в умовах війни повинна реагувати швидко, гнучко та варіативно з врахуванням динамічних змін функціонування українського бізнесу в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ГРОШОВИХ ПОТОКІВ В ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ДОМІНІК Ко»

2.1 Загальна оцінка фінансового стану ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Домінік – українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту, історія якої починається з 1919 року, коли було створено об'єднання карамельних майстерень.

Не дивлячись на давню історію, на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам. Сертифікація за європейськими стандартами (IFS FOOD, ISO 22000:2018, заснованого на принципах HACCP, сертифіковане за стандартами ISO 9001:2015) дозволяє компанії з 2006 року виробляти продукцію для європейського ринку як під власним брендом, так і під брендом відомих світових компаній. Також підприємство має сертифікати «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України.

З 1999 року Домінік – це інвестиції американського приватного фонду «SigmaBleyzer».

Юридична особа ТОВ «ДОМІНІК Ко», код ЄДРПОУ 00382208, було зареєстровано 27.08.2021. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 31 826 522,00 грн.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Предметом діяльності товариства є:

- 1) кондитерська промисловість;

2) виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазурованих фруктів та горіхів, борошняних виробів, тощо;

3) оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

4) роздрібна торгівля, цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також роздрібна торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

5) самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т. ч. фірмову, надання різних послуг населенню та інші види діяльності прописані в Статуті товариства.

Основним видом діяльності є 10.82: виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Інші: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

Домінік – підприємство, що динамічно розвивається. Компанія нарощує виробничі потужності, модернізує виробничі процеси та ретельно працює над рецептурами і вибором сировини.

Асортиментний ряд продукції ТМ «Домінік» налічує понад 300 найменувань кондитерських виробів. Створення нових виробів здійснюється на основі найсучасніших технологій та професійного досвіду фахівців компанії. Постійні інновації є основною конкурентною перевагою ТМ «Домінік». Для виробництва кондитерських виробів на підприємстві здійснюється ретельний відбір сировини з екологічно чистих регіонів та постійний контроль якості виробів, що випускаються. Останнім часом особлива увага приділяється розробці та випуску продуктів для здорового способу життя. Для цього

використовується тільки натуральна сировина та такі добавки, як мед, горіхи, родзинки, чорнослив, курага, а також поживні та корисні речовини.

На підприємстві здійснюється виробництво кондитерських виробів на трьох окремих виробничих лініях:

- шоколадний виробничий цех;
- цукерково-карамельний виробничий цех;
- борошняний виробничий цех.

Виробничі лінії розташовані на двох виробничих територіях: виробнича територія №1 (м. Полтава, вул. Спаська, 10); виробнича територія №2 (м. Полтава, вул. Решетилівська, 2).

Україна за підсумками 2023 року зафіксувала позитивні тенденції у сфері експорту кондитерських виробів.

В умовах воєнних дій в країні основною метою підприємства є підтримка конкурентоздатності за рахунок виробництва якісних, корисних та смачних солодоців. Не дивлячись на тяжкі умови ведення діяльності, ТОВ «Домінік Ко» постійно проводить дослідження ринку кондитерських виробів, працює над новими видами продукції, бере участь у різноманітних виставках та намагається бути цікавим та зі смачним продуктом для власного споживача. Щорічно на підприємстві складається план щодо модернізації обладнання.

За рахунок того, що Домінік Ко знаходиться відносно віддалено від активних воєнних дій, підприємство має можливість працювати стабільно. Основними ризиками для бізнесу є мобілізація персоналу (39 %), перебої з електрикою (32 %), нестача персоналу (27 %) та інші. Можлива недобросовісна поведінка певних постачальників та можливих бізнес-партнерів під час воєнного стану. Зменшення попиту на товари та послуги і платоспроможності українців загалом. Можливі також затримки в ланцюгах поставок продукції, матеріалів, ресурсів.

Серед ключових викликів бізнесу під час війни є збереження оплати праці та ринків збуту/клієнтів, а також забезпечення функціонування бізнесу в умовах відключень електроенергії.

Потрібний постійний контроль за ситуацією на ринку та своєчасне оцінювання як управлінського стану, так і фінансового в компанії.

Результати розрахунків наведені в аналітичній таблиці 2.1 дозволяють зробити наступні висновки про фінансовий стан ТОВ «ДОМІНІК Ко» та динаміку ключових показників за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників майна та капіталу ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки (станом на кінець року)

Показник	Значення показника, тис. грн:			Абсолютне відхилення (+,-), тис. грн:		Темп приросту, %:	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Сукупний капітал:	430521,00	474323,00	500958,00	43802,00	26635,00	10,17	5,62
1.1. власний капітал:	390755,00	444500,00	463898,00	53745,00	19398,00	13,75	4,36
- зареєстрований капітал;	31827,00	31827,00	31827,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- додатковий капітал;	7474,00	7470,00	7470,00	-4,00	0,00	-0,05	0,00
- резервний капітал;	8543,00	8543,00	8543,00	0,00	0,00	0,00	0,00
нерозподілений прибуток.	342911,00	396660,00	416058,00	53749,00	19398,00	15,67	4,89
1.2. Позиковий капітал:	39766,00	29823,00	37060,00	-9943,00	7237,00	-25,00	24,27
1.2.1. довгостроковий позиковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.2. короткостроковий позиковий капітал:	39766,00	29823,00	37060,00	-9943,00	7237,00	-25,00	24,27
- кредити банків;	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- кредиторська заборгованість.	39766,00	29823,00	37060,00	-9943,00	7237,00	-25,00	24,27
2. Майно:	430521,00	474323,00	500958,00	43802,00	26635,00	10,17	5,62
2.1. Необоротні активи:	175214,00	149100,00	131942,00	-26114,00	-17158,00	-14,90	-11,51
- основні засоби;	170352,00	416359,00	424260,00	246007,00	7901,00	144,41	1,90
- нематеріальні активи.	379,00	294,00	208,00	-85,00	-86,00	-22,43	-29,25
- інші необоротні активи.	4483,00	959,00	817,00	-3524,00	-142,00	-78,61	-14,81
2.2. Оборотні активи:	255307,00	325223,00	369016,00	69916,00	43793,00	27,39	13,47
- запаси;	112528,00	136566,00	133262,00	24038,00	-3304,00	21,36	-2,42
- дебіторська заборгованість;	101761,00	63439,00	71601,00	-38322,00	8162,00	-37,66	12,87
- грошові кошти і поточні фінансові вкладення;	41018,00	125218,00	164153,00	84200,00	38935,00	205,28	31,09
- інші оборотні активи.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Станом на кінець 2023 року обсяг сукупного капіталу товариства склав 500958 тис. грн, що перевищує показник 2022 року на 26635 тис. грн, або на 5,62 %. Слід відмітити, що темпи нарощення фінансових ресурсів підприємства дещо

уповільнилися. Так, в 2022 році проти 2021 року ріст зазначеного показника був більшим, а саме 10,17 % або 43802 тис. грн. (рис. 2.1).

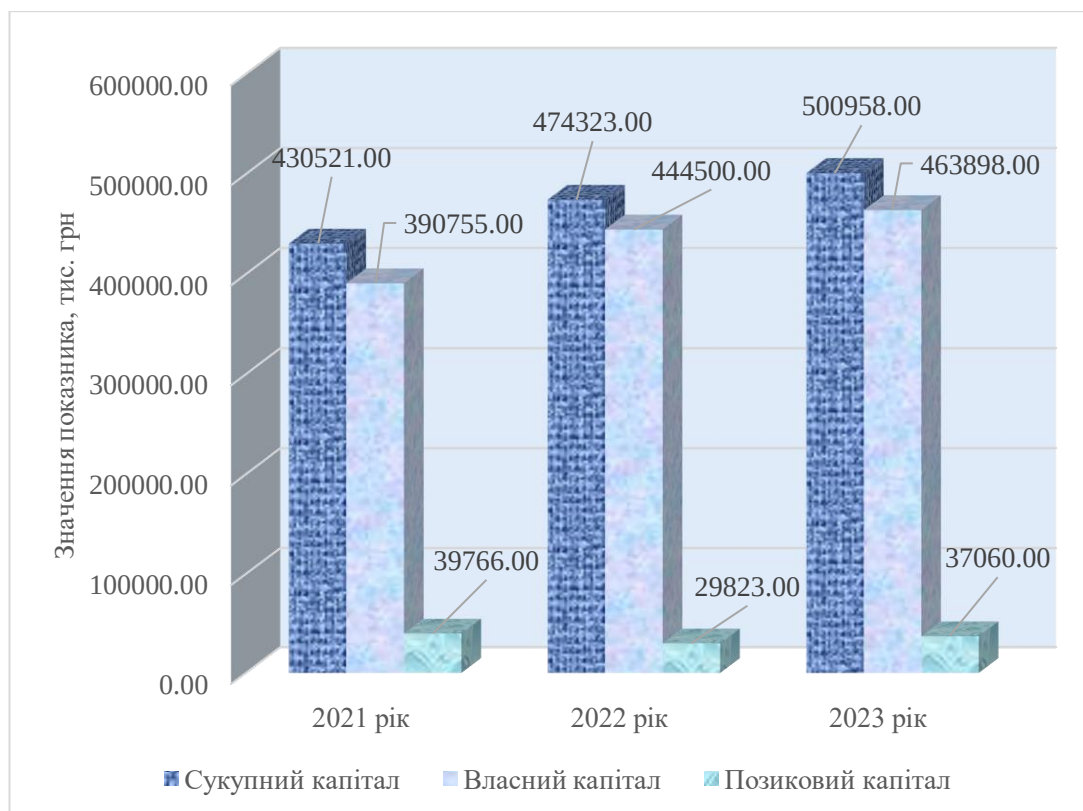


Рисунок 2.1 – Динаміка показників капіталу за видами ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки (станом на кінець року)

Власний капітал товариства зріс з 390755 тис. грн станом на кінець 2021 року до 463898 тис. грн станом на кінець 2023 року. В 2022 році проти минулого року приріст склав 53745 тис. грн, або 13,75 %, в 2023 році проти 2022 року – 19398 тис. грн, або 4,36 %. Збільшення обсягів власного капіталу склалося під впливом нарощення обсягів нерозподіленого прибутку звітних років. За цим показником фіксуємо динаміку росту: на 53749 тис. грн в 2022 році проти 2021 року (на 15,67 %); на 19398 тис. грн в 2023 році проти 2022 року (на 4,89 %). За три останні роки обсяги зареєстрованого, додаткового та резервного капіталу товариства не змінилися.

Позиковий капітал підприємства за 2021-2023 роки стійкої динаміки не виявив. Так, на межі 2021-2022 років фіксуємо досить суттєве зменшення показника, а саме на 9943 тис. грн, або на 25,00 %. Станом на кінець 2023 року із

зовнішніх джерел коштів було залучено на 7237 тис. грн більше ніж в попередньому році. Слід відмітити, що позиковий капітал ТОВ «ДОМІНІК Ко» сформовано тільки з поточних зобов'язань, довгострокові зобов'язання і забезпечення в балансі відсутні.

Короткостроковий позиковий капітал представлений виключно кредиторською заборгованістю товарного та нетоварного характеру (за розрахунками), обсяг якою в 2022 році проти 2021 року скоротився на -9943 тис. грн, або на 25,00 % (рис. 2.1).

В 2023 році проти 2022 року фіксуємо збільшення цього джерела фінансування на 7237 тис. грн, або на 24,27 %. Для фінансування діяльності підприємство не залучало банківські кредити (ні короткострокові ні довгострокові).

Майновий потенціал підприємства за останні три роки зміцнився. Станом на кінець 2023 року загальний обсяг майна товариства склав 500958 тис. грн, що більше показника 2021 року на 70437 тис. грн, або на 16,36 %. Впродовж цих років ріст показника відбувався нерівномірно. В 2022 році проти минулого року на 10,17 % (43802 тис. грн), а в 2023 році проти 2022 року – на 5,62 % (26635) тис. грн.

Впливовим фактором виявилось нарощення обсягів оборотних активів ТОВ «ДОМІНІК Ко»: на 69916 тис. грн (27,39 %) в 2022 році проти 2021 року та на 43793 тис. грн (13,47 %). Унаочнення представлено на рисунку 2.2.

Щодо складових оборотних активів підприємства, можемо відмітити, що зміни різновекторні. Так, в 2022 році проти минулого року відбувся ріст обсягів вкладання коштів в запаси товарно-матеріальних цінностей, а саме на 24038 тис. грн, або на 21,36 %. Дебіторська заборгованість навпаки скоротилася, а саме на 38322 тис. грн, або на 37,66 %. Зазначена зміна заслуговує позитивної оцінки бо свідчить про зменшення рівня іммобілізації коштів в дебіторські борги. На 84200 тис. грн (в 2 рази) збільшився залишок грошових коштів та їх еквівалентів, що також позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Станом на кінець 2023 року зміни в обсягах складових оборотних активів товариства наступні.

Запаси зменшилися на 3304 тис. грн, або на 2,24 %, борги дебіторів зросли на 81,62 тис. грн, або на 12,87 %. Щодо залишку грошей на рахунках ТОВ «ДОМІНІК Ко» то бачимо збільшення показника на 38935 тис. грн, або на 31,09 %. На наступному кроці проаналізуємо динаміку економічних показників товариства (табл. 2.2).

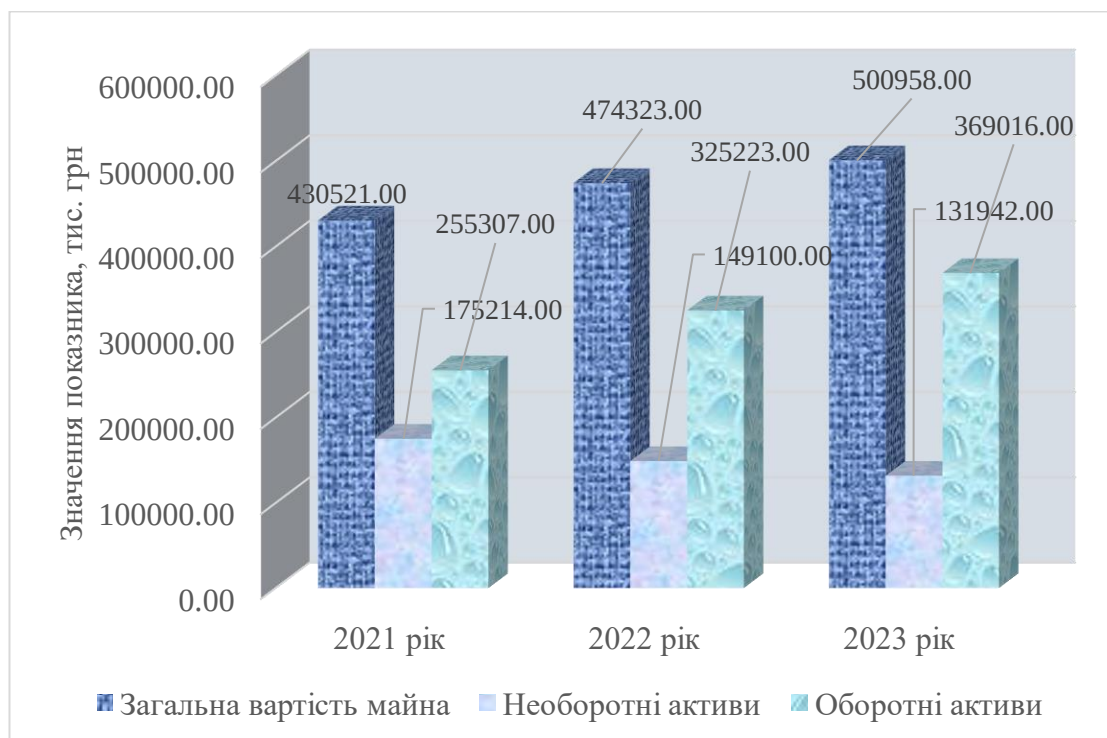


Рисунок 2.2 – Динаміка показників майна за видами ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки (станом на кінець року)

ТОВ «ДОМІНІК Ко» в 2021-2023 роках забезпечене власним оборотним капіталом. Так, станом на кінець 2023 року цей показник склав 331956 тис. грн, що більше показника минулого року на 36556 тис. грн, або на 12,38 %. Частка власного оборотного капіталу в оборотних активах підприємства станом на кінець 2023 року склала 89,96 % (зменшення проти попереднього року на 0,87 п. п.). У 2022 році частка фінансування оборотних активів за власний кошт була більшою, а саме 90,83 % (ріст проти попереднього року на 6,41 п.п.). Обсяг зазначеного показника в 2022 році проти 2021 року збільшився на 79859 тис. грн, або на 37,05 %. Вищенаведена ситуація оцінюється позитивно.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства в 2021-2023 роках проявила тенденцію росту, хоча інтенсивність нарощення зазначеного показника в 2023 році проти 2022 року дещо уповільнилася: 15,15 % в 2023 році у порівнянні з 2022 роком; 22,42 % в 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Унаочнення на рисунку 2.3.

Таблиця 2.2 – Динаміка економічних показників ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Показник	Значення показника:			Абсолютне відхилення (+,-):		Темп приросту, %:	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний оборотний капітал, тис. грн.:	215541,00	295400,00	331956,00	79859,00	36556,00	37,05	12,38
- частка власного оборотного капіталу в оборотних активах, %.	84,42	90,83	89,96	6,41	-0,87	x	x
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	521563,00	638511,00	735277,00	116948,00	96766,00	22,42	15,15
3. Собівартість готової продукції, тис. грн	469341,00	515820,00	620962,00	46479,00	105142,00	9,90	20,38
- рівень витрат виробництва до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	89,99	80,78	84,45	-9,20	3,67	x	x
4. Валовий прибуток, тис. грн	52222,00	122691,00	114315,00	70469,00	-8376,00	134,94	-6,83
5. Операційні витрати, тис. грн	93070,00	93947,00	114173,00	877,00	20226,00	0,94	21,53
6. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-), тис. грн	-24502,00	65720,00	23120,00	90222,00	-42600,00	-368,22	-64,82
7. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (+), збиток (-), тис. грн	-24792,00	65831,00	27097,00	90623,00	-38734,00	-365,53	-58,84
- на 1 тис. грн виручки від реалізації продукції	-0,05	0,10	0,04	0,15	-0,07	-316,90	-64,26
8. Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	-21181,00	53749,00	19398,00	74930,00	-34351,00	-353,76	-63,91

Собівартість готової продукції за три роки зросла з 469341 тис. грн в 2021 році до 620962 тис. грн в 2023 році. В 2022 році проти попереднього року

збільшення показника склало 46479 тис. грн, або 9,90 %; в 2023 році проти 2022 року – на 105142 тис. грн, або на 20,38 %. Зазначені зміни негативно вплинули на обсяги валового прибутку товариства, який в 2023 році скоротився проти 2022 року на 8376 тис. грн, або на 6,83 %. В той же час досить суттєво зросли операційні витрати ТОВ «ДОМІНІК Ко», а саме на 20226 тис. грн (на 21,53 %).

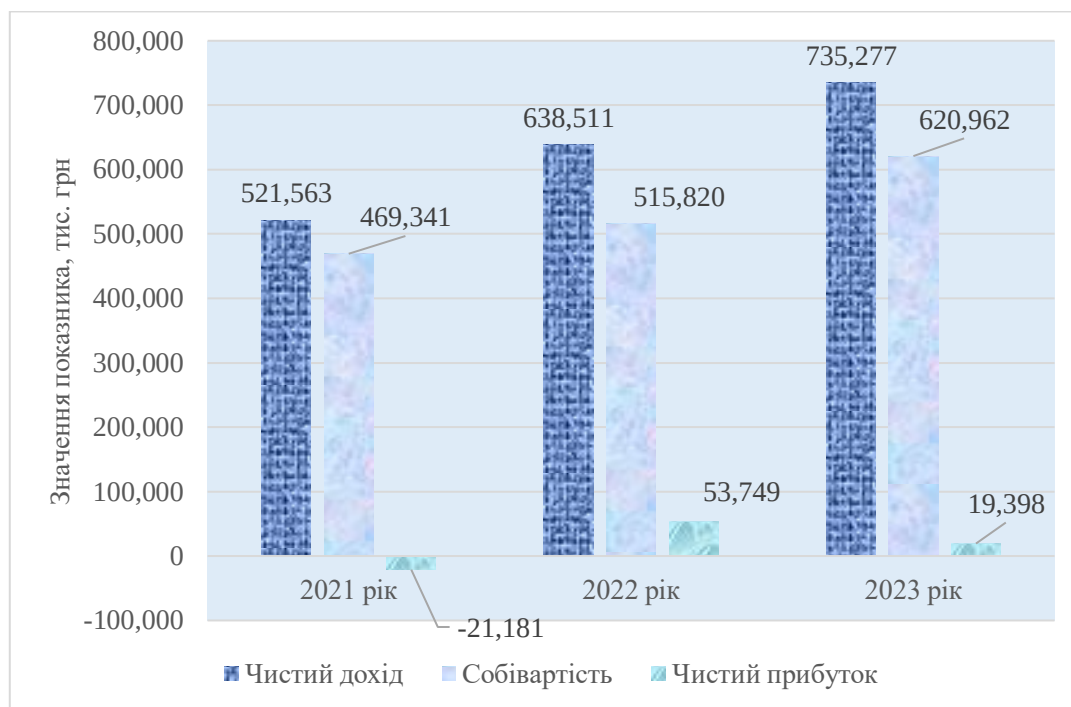


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Все це спричинило негативний вплив на фінансовий результат від операційної діяльності, який скоротився в 2023 році проти 2022 року на 42600 тис. грн, або на 64,82 %. Також маємо скорочення обсягів прибутку до оподаткування в 2023 році проти 2022 року на 38734 тис. грн, або на 58,84 %. Позитивної оцінки заслуговує той факт, що в 2022-2023 роках підприємство відновило прибуткову діяльність, адже в 2021 році фінансовим результатом від операційної діяльності був збиток в розмірі 24502 тис. грн. Загальним результатом фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» в цьому році був чистий збиток (21181 тис. грн). В 2022-2023 роках товариство заробило

чистий прибуток, але в 2023 році проти 2022 року фіксуємо зменшення зазначеного показника на 34531 тис. грн, або на 63,91 %.

Характеристика фінансового стану підприємства не була б повною, якщо ми не приділили б увагу динаміці ключових фінансових показників, серед яких акцентуємо увагу на коефіцієнтах ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та показниках рентабельності (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Динаміка ключових показників ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості та рентабельності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Показник	Значення показника:			Абсолютне відхилення (+,-):	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
1. Коефіцієнти ліквідності (платоспроможності):					
- коефіцієнт загальної ліквідності;	6,42	10,91	9,96	4,48	-0,95
- коефіцієнт уточненої ліквідності;	5,39	6,71	5,53	1,32	-1,18
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.	1,03	4,20	4,43	3,17	0,23
2. Коефіцієнти фінансової стійкості:					
- коефіцієнт автономії;	0,91	0,94	0,93	0,03	-0,01
- коефіцієнт фінансової залежності;	0,09	0,06	0,07	-0,03	0,01
- коефіцієнт фінансового ризику;	0,10	0,07	0,08	-0,03	0,01
- коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом;	0,84	0,91	0,90	0,06	-0,01
- коефіцієнт маневрування.	0,55	0,66	0,72	0,11	0,05
3. Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності:					
- рентабельність активів, %;	-5,57	14,55	5,56	20,12	-8,99
- рентабельність основних засобів, %;	-14,43	22,44	6,45	36,88	-15,99
- рентабельність оборотних активів, %;	-9,19	22,68	7,81	31,86	-14,87
- рентабельність власного капіталу, %;	-5,28	12,87	4,27	18,15	-8,60
- рентабельність діяльності, %;	-4,06	8,42	2,64	12,48	-5,78
- рентабельність операційних витрат, %.	-4,41	10,80	3,69	15,20	-7,11

Коефіцієнти ліквідності (платоспроможності) товариства за три роки значно перевищили нормативні значення і хоча в 2023 році проти 2022 року відбулось зменшення загального та уточненого рівнів поточної платоспроможності, її рівень залишився високим. Станом на кінець 2023 року 9,96 грн поточних активів припадало на 1 грн поточних зобов'язань проти нормативних 4 грн. Отже можемо засвідчити високий рівень платіжного покриття поточних боргів. За рахунок грошових коштів та очікуваних

надходжень від дебіторів підприємство здатне повністю розрахуватися з поточними боргами. Динаміка цього показника за три роки є нестійкою, але ж рівень покриття досить високий.

Станом на кінець 2023 року ТОВ «ДОМІНІК Ко» має значення коефіцієнта абсолютної ліквідності на рівні 4,43, що значно більше нормативу (норма дорівнює 0,2). За цим показником фіксуємо стійку позитивну динаміку росту. Позитивної оцінки заслуговують значення коефіцієнтів автономії, фінансової залежності та фінансового ризику. За ними можемо зробити висновок, що фінансова стійкість товариства висока. Так, станом на кінець 2021 року за рахунок власних джерел було проплачено 91 % майна, в 2022 році – 94 %, в 2023 році – 93 %. Відповідно рівень фінансової залежності є низьким, як і рівень фінансового ризику, який ця залежність викликає.

Щодо показників рентабельності фінансово-господарської діяльності в 2021-2023 роках. В 2023 році проти 2022 року рентабельність діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» знизилася з 8,42 % до 2,64 % (рис. 2.4.).

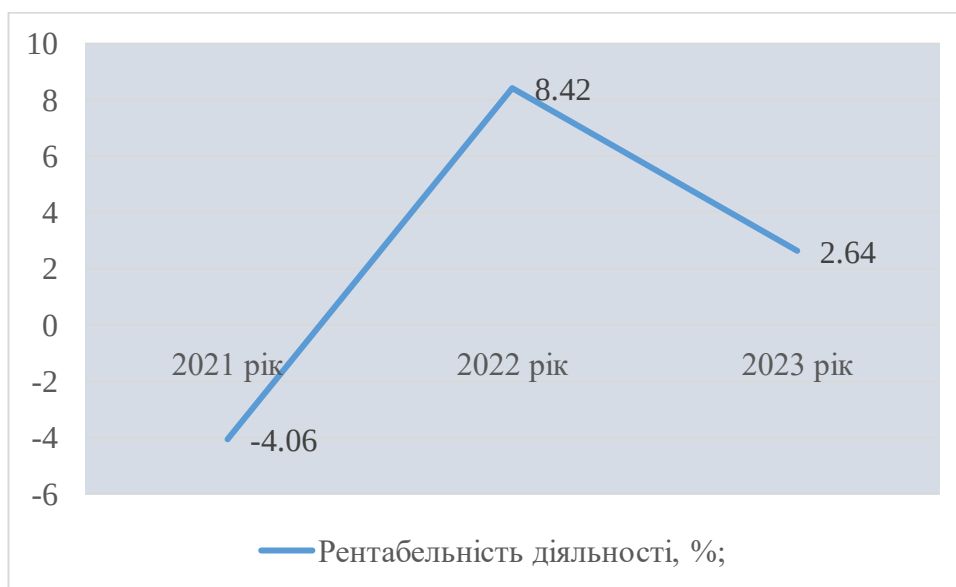


Рисунок 2.4 – Графік рентабельності діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Відповідно, знизилися в 2023 році проти попереднього року рентабельності активів (на 8,99 %); рентабельності основних засобів (на 15,99

%) рентабельності оборотних активів (на 14,87 %); рентабельності власного капіталу (на 8,60 %); рентабельності операційних витрат (на 7,11 %). Слід відмітити, що в 2021 році внаслідок збиткової роботи всі показники мають від'ємне значення.

2.2 Аналіз стану, структури та динаміки грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Здійснення аналітичної роботи щодо оцінки стану та динаміки грошових коштів та стану, динаміки, структури вхідних та вихідних потоків грошових коштів, в тому числі чистого їх руху по підприємству в цілому та по видах спрямоване на формування інформаційної підтримки управлінських рішень відносно цих активів.

В якості попереднього аналітичного етапу реалізуємо дослідження динаміки обсягів залишків грошових коштів та їх еквівалентів. Графік змін зазначено показника представлено на рисунку 2.5.

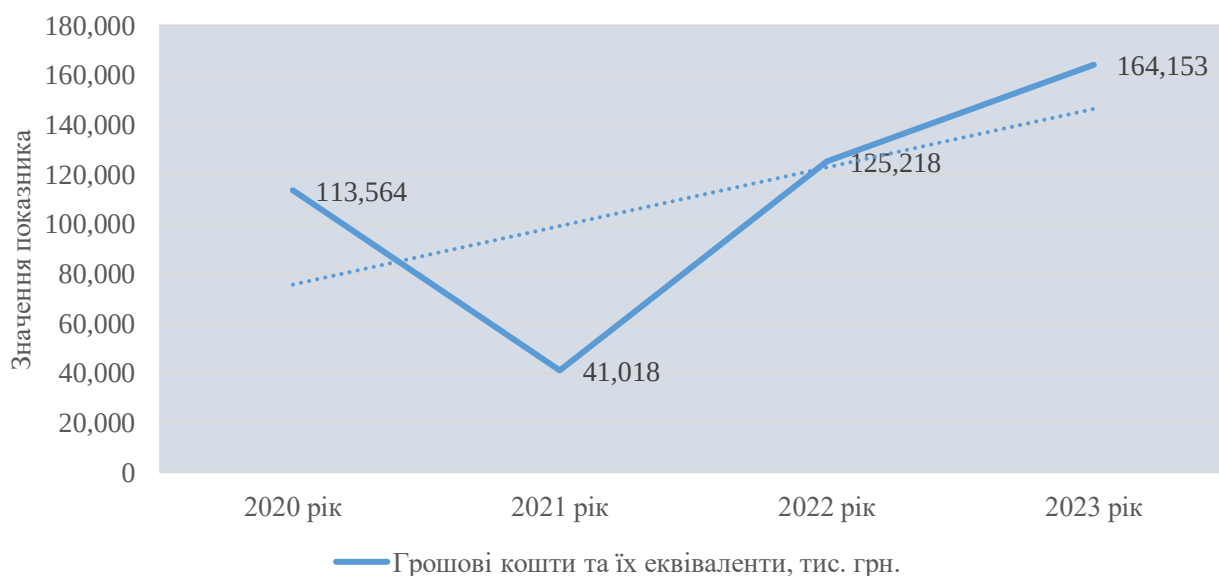


Рисунок 2.5 – Динаміка залишків грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки (станом на кінець року)

Лінійний тренд показника обсягів залишку грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «ДОМІНІК Ко» станом на кінець 2020-2023 років показує динаміку росту цього показника за останні три роки. В 2021 році проти 2020 року відбулося суттєве скорочення з 113564 тис. грн станом на кінець 2020 року до 41018 тис. грн станом на кінець 2021 року. Станом на кінець 2023 року грошові кошти товариства склали 164153 тис. грн, що більше за показник попереднього року на 38935 тис. грн, або на 31,09 %. Така динаміка свідчить, що у 2023 році товариство підвищило рівень своєї абсолютної платоспроможності.

Чистий рух коштів по підприємству в цілому в 2020-2021 роках мав від'ємне значення (рис. 2.6), яке в 2021 році виявилось більшим за попередній рік на 46738 тис. грн. Зазначений факт негативно характеризує результативність управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко» в цей період. Слід відмітити, що в 2021 році чистий рух коштів по всіх видах діяльності був від'ємним.

Чистий рух коштів від операційної діяльності склав – (35005) тис. грн; від інвестиційної діяльності – (30226) тис. грн; від фінансової діяльності – (1753) тис. грн.

Отже, ми бачимо порушення фінансової рівноваги, що, в свою чергу негативно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства (як свідчать результати попереднього аналізу – збитковість діяльності в цей період).

Наступний корок аналізу грошових потоків полягає в оцінці чистого грошового потоку по підприємству в цілому та по видах діяльності (табл. 2.4).

Наслідками дефіцитного грошового потоку є затримки платежів з погашення кредиторської заборгованості, надлишкові витрати пов'язані з виконанням штрафних санкцій, виникають затримки у виплаті заробітної плати персоналу підприємства, відповідно – зниження продуктивності праці та її результативності.

В 2022 році чистий рух коштів по підприємству позитивний (рис. 2.6), а саме 68513 тис. грн. Зазначений факт є наслідком позитивного чистого руху

грошових коштів від операційної діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» – 75687 тис. грн.

Таблиця 2. 4 – Динаміка чистих грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-) показника, тис. грн		
					2021 року порівняно з 2020 роком	2022 року порівняно з 2021 роком	2023 року порівняно з 2022 роком
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Залишки грошових коштів на початок року, тис. грн	117663,00	113564,00	41018,00	125218,00	-4099,00	-72546,00	84200,00
2. Чистий рух коштів за звітний період, тис. грн	-20246,00	-66984,00	68513,00	31688,00	-46738,00	135497,00	-36825,00
в тому числі:							
- чистий рух коштів від операційної діяльності, тис. грн	34271,00	-35005,00	75687,00	38232,00	-69276,00	110692,00	-37455,00
- чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис. грн	-53258,00	-30226,00	-7174,00	-6544,00	23032,00	23052,00	630,00
- чистий рух коштів від фінансової діяльності, тис. грн	-1259,00	-1753,00	0,00	0,00	-494,00	1753,00	0,00
3. Залишки грошових коштів на кінець року, тис. грн	113564,00	46580,00	109531,00	164153,00	-66984,00	62951,00	54622,00
4. Незалежний грошовий потік, тис. грн	-18987,00	-65231,00	68513,00	31688,00	-46244,00	133744,00	-36825,00

Відбулося завдяки цьому перекриття від’ємного результату чистого руху грошових коштів від інвестиційної діяльності в розмірі 7174 тис. грн. Комбінація результатів розрахунку цих показників дозволяє ідентифікувати рівень фінансового управління за грошовими потоками як успішний. Окремо слід відзначити, що по фінансовій діяльності в 2022 році надходження та видатки грошових коштів відсутні.

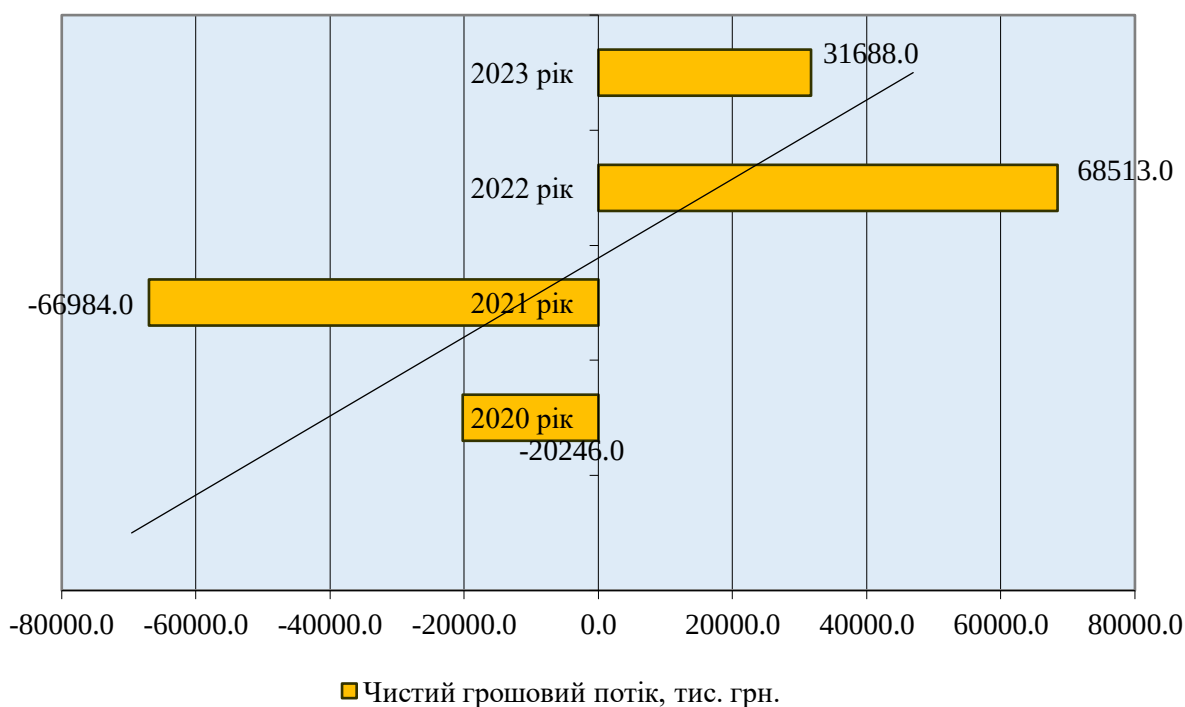


Рисунок 2. 6 – Показники чистого грошового потоку ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки

Окреслена ситуація зберіглася в 2023 році. Стан фінансової рівноваги за показниками чистого грошового потоку кардинально не змінився, але можемо засвідчити наявність негативних змін. Це стосується зменшення показника чистого руху грошових коштів по підприємству в 2023 році проти 2022 року на 36825 тис. грн, в тому числі по операційній діяльності на 37455 тис. грн. Відсутнім залишився рух по фінансовій діяльності товариства.

Підтверджує озвучений висновок структурна динаміка цих показників, що наведена в аналітичній таблиці 2.5.

Показник незалежного грошового потоку, який представляє собою суму чистого руху грошових коштів від операційної діяльності та чистого руху грошових коштів від інвестиційної діяльності набув від’ємних значень в 2020-2021 роках та досить суттєво зменшився в 2023 році проти 2022 року, а саме на

36825 тис. грн. Цей факт також підтверджує висновок про зниження результативності управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко».

Таблиця 2. 5 – Структура та структурна динаміка чистого грошового потоку за видами діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+;-) показника, п.п.:		
					2021 року проти 2020 року	2022 року проти 2021 року	2023 року проти 2022 року
1	2	3	4	5			
1. Грошовий потік від операційної діяльності, %	-169,27	52,26	110,47	120,65	221,53	58,21	10,18
2. Грошовий потік від інвестиційної діяльності, %	263,05	45,12	-10,47	-20,65	-217,93	-55,60	-10,18
3. Грошовий потік від фінансової діяльності, %	6,22	2,62	0,00	0,00	-3,60	-2,62	0,00
4. Чистий грошовий потік, %	100,00	100,00	100,00	100,00	x	x	x

На наступному кроці аналізу здійснимо діагностику вхідних та вихідних грошових потоків підприємства (табл. 2.6, табл. 2.7).

В 2023 році надійшло грошових коштів в сумі 851886 тис. грн, що більше показника минулого року на 52039 тис. грн, або на 6,51 %. Якщо порівняти з 2020 роком – ріст склав 307680 тис. грн, або 56,54 %. Левову частку надходження коштів займають вхідні грошові потоки від операційної діяльності: 98,24 %, 99,17 %, 99,94 %, 99,93 % відповідно в 2020 році, 2021 році, 2022 році, 2023 році. В свою чергу, надходження забезпечено виручкою від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грошові потоки від якої в 2023 році склали 838927 тис. грн. Відмічаємо приріст показника в порівнянні з попереднім роком на 55400 тис. грн, або на 7,07 %.

У порівнянні з 2020 роком приріст склав 315721 тис. грн, або 60,34 %. Повернення податків і зборів в межах операційної діяльності, в тому числі податку на додану вартість забезпечило в 2023 році 0,53 % грошових надходжень. Слід відмітити, що в цьому році роль цього джерела надходження значно послабилася.

Таблиця 2. 6 – Стан, структура та динаміка вхідних грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення в 2023 році порівняно з (+,-), тис. грн		Темп змін у 2023 році по відношенню до, %	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	2022 роком	2020 роком	2022 року	2020 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Надійшло грошових коштів всього	544206,00	100,00	602786,00	100,00	799847,00	100,00	851886,00	100,00	52039,00	307680,00	106,51	156,54
в тому числі:												
1. від операційної діяльності:	534643,00	98,24	597784,00	99,17	799383,00	99,94	851317,00	99,93	51934,00	316674,00	106,50	159,23
- надходження від: реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);	523206,00	96,14	565253,00	93,77	783527,00	97,96	838927,00	98,48	55400,00	315721,00	107,07	160,34
- повернення податків і зборів;	0,00	0,00	27913,00	4,63	6239,00	0,78	4540,00	0,53	-1699,00	4540,00	72,77	x
- у тому числі податку на додану вартість;	0,00	0,00	27913,00	4,63	6239,00	0,78	4540,00	0,53	-1699,00	4540,00	72,77	x
- цільового фінансування;	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
- надходження авансів від покупців і замовників;	1296,00	0,24	184,00	0,03	64,00	0,01	0,00	0,00	-64,00	-1296,00	0,00	0,00
- надходження від повернення авансів;	0,00	0,00	0,00	0,00	2912,00	0,36	341,00	0,04	-2571,00	341,00	11,71	x
- надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках;	3243,00	0,60	278,00	0,05	135,00	0,02	71,00	0,01	-64,00	-3172,00	52,59	2,19
- надходження від операційної оренди;	95,00	0,02	109,00	0,02	125,00	0,02	183,00	0,02	58,00	88,00	146,40	192,63
- інші надходження.	6803,00	1,25	4047,00	0,67	6381,00	0,80	7255,00	0,85	874,00	452,00	113,70	106,64
2. від інвестиційної діяльності,	9563,00	1,76	5002,00	0,83	464,00	0,06	569,00	0,07	105,00	-8994,00	122,63	5,95
з них:												
реалізація:												
- фінансових інвестицій;	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
- необоротних активів;	9563,00	1,76	5002,00	0,83	464,00	0,06	569,00	0,07	105,00	-8994,00	122,63	5,95

В 2021 році 27913 тис. грн, або 4,63 % за питомою вагою припадало на згадану статтю надходжень. В 2022 році відбулося скорочення до 6239 тис. грн, частка склала 0,78 %. У 2023 році 0,04 % – надходження від повернення авансів, 0,02 % – надходження від операційної оренди, на статтю «Інші надходження» припадає 0,85 %.

Вхідні грошові потоки від інвестиційної діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки забезпечені єдиною статтею, а саме надходженнями грошових коштів від реалізації необоротних активів на суми 9563 тис. грн, 5002 тис. грн, 464 тис. грн, 569 тис. грн, відповідно. Якщо в 2020 році на цю статтю припадало 1,76 % всього загалу надходження грошових коштів на підприємство, то в 2021 році відбулось зменшення за часткою до 0,83 %, в 2022 році – 0,06 %, в 2023 році – 0,07 %.

В 2020-2023 роках від фінансової діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» вхідних грошових потоків не зафіксовано. Показники стану, структури та динаміки вихідних грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки наведено в таблиці 2.7.

В 2023 році вибуло грошових коштів в сумі 820198 тис. грн, що більше показника минулого року на 88864 тис. грн, або на 12,15 %. Якщо порівняти з 2020 роком – ріст склав 255746 тис. грн, або 45,31 %. Традиційно найбільшу частку видатків коштів займають вихідні грошові потоки від операційної діяльності: 88,65 %, 94,48 %, 98,96 %, 99,13 % відповідно в 2020 році, 2021 році, 2022 році, 2023 році. В свою чергу, витрачання на оплату товарів (товарів, робіт, послуг) збільшилося з 315028 тис. грн в 2020 році до 511435 тис. грн. в 2023 році. Відмічаємо приріст показника в 2023 році у порівнянні з попереднім роком на 716119 тис. грн, або на 14,33 %.

У порівнянні з 2020 роком приріст склав 256407 тис. грн, або 81,39 %. Питома вага зазначеної статті витрат у загальному обсязі вибуття грошових коштів в цілому по підприємству збільшилася з 55,81 % в 2020 році, 63,81 % – в 2021 році, 68,34 % – в 2022 році та 69,97 % – в 2023 році.

Таблиця 2.7 – Стан, структура та динаміка вихідних грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення в 2023 році порівняно з (+,-), тис. грн		Темп змін у 2023 році по відношенню до, %	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	2022 роком	2020 роком	2022 року	2020 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Вибуло грошових коштів всього	564452,00	100,00	669770,00	100,00	731334,00	100,00	820198,00	100,00	88864,00	255746,00	112,15	145,31
в тому числі:												
1. від операційної діяльності,	500372,00	88,65	632789,00	94,48	723696,00	98,96	813085,00	99,13	89389,00	312713,00	112,35	162,50
з них:												
- витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	315028,00	55,81	427407,00	63,81	499816,00	68,34	571435,00	69,67	71619,00	256407,00	114,33	181,39
- праці	53216,00	9,43	62594,00	9,35	57641,00	7,88	76773,00	9,36	19132,00	23557,00	133,19	144,27
- відрахувань на соціальні заходи	14368,00	2,55	16739,00	2,50	15649,00	2,14	20469,00	2,50	4820,00	6101,00	130,80	142,46
- зобов'язань з податків і зборів:	30742,00	5,45	17658,00	2,64	30749,00	4,20	29674,00	3,62	-1075,00	-1068,00	96,50	96,53
- витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	10605,00	1,88	415,00	0,06	5745,00	0,79	8605,00	1,05	2860,00	-2000,00	149,78	81,14
- витрачання на оплату зобов'язань з ПДВ	5938,00	1,05	822,00	0,12	9698,00	1,33	722,00	0,09	-8976,00	-5216,00	7,44	12,16
- витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	14199,00	2,52	16421,00	2,45	15306,00	2,09	20347,00	2,48	5041,00	6148,00	132,93	143,30
- витрачання на оплату авансів	7187,00	1,27	10797,00	1,61	5447,00	0,74	5618,00	0,68	171,00	-1569,00	103,14	78,17
- витрачання на оплату повернення авансів	0,00	0,00	0,00	0,00	434,00	0,06	25,00	0,00	-409,00	25,00	5,76	x
- витрачання на оплату цільових внесків	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
- інші витрачання	79831,00	14,14	97594,00	14,57	113960,00	15,58	109091,00	13,30	-4869,00	29260,00	95,73	136,65

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2. від інвестиційної діяльності,	62821,00	11,13	35228,00	5,26	7638,00	1,04	7113,00	0,87	-525,00	-55708,00	93,13	11,32
з них:												
придбання:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
- фінансових інвестицій												
- необоротних активів	62821,00	11,13	35228,00	5,26	7638,00	1,04	7113,00	0,87	-525,00	-55708,00	93,13	11,32
- майнових комплексів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
- Інші платежі	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
3. від фінансової діяльності,	1259,00	0,22	1753,00	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1259,00	x	0,00
з них:												
- витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	865,00	0,15	1451,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-865,00	x	0,00
- інші платежі	394,00	0,07	302,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-394,00	x	0,00

Факторами впливу виступили значне підвищення цін на товари, роботи послуги, інфляція та значний ріст енергетичної та паливної компоненти в складі витрат.

Обсяги витрачання грошових коштів на оплату праці за 4 роки зросли, що об'єктивно пов'язано зі збільшенням мінімальної заробітної плати, навіть на тлі скорочення чисельності працюючих з 618 осіб в 2021 році до 546 осіб в 2023 році. В 2023 році ця стаття витрачання грошових коштів потягнула на себе 9,36 % питомої ваги проти 7,88 % в 2022 році.

Відрахування на соціальні заходи впродовж 4 років були більш менш рівномірні. Їх обсяг в 2023 році склав 20469 тис. грн, що більше показника минулого року на 4820 тис. грн, або на 30,8 %. Витрачання грошових коштів на оплату зобов'язань з податків і зборів стійкої динаміки змін не проявила. Проте можемо відмітити, що в 2023 році ця стаття витрачання грошових коштів виявилася меншою за попередній рік на 1075 тис. грн, або на 3,5 %. Підприємство здійснює виплати коштів з податку на прибуток (8605 тис. грн в 2023 році). Також оплату зобов'язань з ПДВ та інших податків і зборів. Питома вага цього напряму витрачання коштів в 2020 році склала 3,57 %, в наступному році зменшилася до 2,57 %, в 2022 році – 3,42 % і в 2023 році – 2,57 %. Серед змін, які привернули увагу в 2023 році можемо відміти скорочення виплат зобов'язань з ПДВ на 8976 тис. грн у порівнянні з минулим роком (на 92,56 %).

Витрачання на оплату авансів в 2023 році склали 5618 тис. грн (0,68 % за питомою вагою в загальній сумі грошових видатків підприємства). Порівняно з попереднім роком ріст склав 171 тис. грн., або 3,14 %. За статтею «Інші витрачання» в 2020-2022 роках відмічаємо тенденцію росту обсягів в абсолютному вимірі: з 79831 тис. грн в 2020 році до 113960 тис. грн – в 2022 році та за часткою: з 14,14 % в 2020 році до 15,58 % – в 2022 році. В 2023 році мало місце зменшення цієї статті витрат грошових коштів від операційної діяльності на 4869 тис. грн, або на 4,27 %

ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки в межах здійснення інвестиційної діяльності витрачало кошти на придбання необоротних активів. Слід відмітити,

що інтенсивність здійснення подібних витрат за 4 роки значно знизилася. Якщо в 2020 році на цю статтю припадало 11,13 %, то в 2022 році 1,04 %, в 2023 році ще менше: 0,87 %.

Щодо фінансової діяльності підприємства: в 2020-2021 роках мали місце платежі з оплати заборгованості з фінансової оренди в розмірі 865 тис. грн та 1451 тис. грн, відповідно. Також є незначні суми за статтею «Інші платежі», а саме 394 тис. грн (0,07 % за питомою вагою) в 2020 році та 302 тис. грн (0,05 % за питомою вагою) в 2021 році. Враховуючи те, що в ці роки надходження грошових коштів від фінансової діяльності не відбувалось, мав місце від'ємний чистий грошовий потік від цієї діяльності. В 2022-2023 роках фінансова діяльність ТОВ «ДОМІНІК Ко» не здійснювалася.

Витрачання грошових коштів необхідно контролювати з метою максимально можливого уповільнення виплат у часі. Поєднання швидкої інкасації виручки та уповільнення виплат призводить до отримання достатнього обсягу вільних грошових коштів підприємства.

2.3 Оцінка достатності, ліквідності та ефективності грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко»

Для аналізу грошових потоків з метою формування ефективної системи управління ними доцільно використовувати відносні показники (коефіцієнти) координації і розподілу.

Грунтовний, з високим ступенем деталізації коефіцієнтний аналіз грошових потоків суб'єкта підприємництва дозволяє оцінити їх адекватність (з погляду фінансової раціональності) та достатність, а також дозволяє в повній мірі уточнити результати фінансової аналітики бізнесу в аспекті потоків грошових коштів підприємства, а як наслідок є потужним фундаментом, а саме

інформаційним забезпеченням подальшого менеджменту грошових потоків підприємства.

Перш ніж перейдемо до аналізу коефіцієнтів в системі діагностики грошових потоків підприємства дамо оцінку основним тенденціям вхідних для їх обрахунку показників (табл. 2.8).

Залишки грошових коштів станом на початок 2020-2022 років виявили спадну динаміку, лише в 2023 році проти 2022 року фіксуємо ріст зазначеного показника (на 84200 тис. грн). Залишки грошових коштів станом на кінець років дослідження виявили позитивну динаміку росту на відрізьку 2021-2023 роки. Зазначені зміни позитивно характеризують можливості формування товариством вільного залишку грошових коштів та потенціалу їх використання на потреби фінансування фінансово-господарської діяльності підприємства. Зазначений факт є наслідком забезпечення ТОВ «ДОМІНІК Ко» позитивного значення чистого руху грошових коштів в цілому по підприємству в 2022-2023 роках.

Надходження грошових коштів протягом 2020-2023 років поступово зростали, така ж тенденція щодо витрачання грошей, але темп її дещо нижчий в 2022-2023 роках.

Товариство дивіденди не сплачувало (2020-2021 рік підприємство працювало у форматі ПрАТ, потім формат змінився на ТОВ). Позиками в 2022-2023 роках не користувалося. Цим пояснюється відсутність руху коштів по фінансовій діяльності за останні два роки. В 2020-2021 роках в звіті про рух грошових коштів має місце показники з витрачання коштів на сплату заборгованості з фінансової оренди.

Фіксуємо динаміку росту обсягів товарно-матеріальних цінностей (викликано збільшенням обсягів діяльності товариства) та спадну динаміку вкладання коштів в реальні інвестиції. Слід відмітити, що незважаючи на це показник чистого руху коштів по інвестиційній діяльності за 2020-2023 роки має від'ємне значення. Довгострокові фінансові інвестиції підприємством не здійснювалися.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності, достатності та ефективності грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2020-2023 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-):			
					2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2023 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Залишки грошових коштів на початок року, тис. грн	117663,00	113564,00	41018,00	125218,00	-4099,00	-72546,00	84200,00	7555,00
2. Чистий грошовий потік, тис. грн	-20246,00	-66984,00	68513,00	31688,00	-46738,00	135497,00	-36825,00	51934,00
3. Надходження грошових коштів, тис. грн	544206,00	602786,00	799847,00	851886,00	58580,00	197061,00	52039,00	307680,00
4. Витрачання грошових коштів, тис. грн	564452,00	669770,00	731334,00	820198,00	105318,00	61564,00	88864,00	255746,00
5. Залишки грошових коштів на кінець року, тис. грн	113564,00	46580,00	109531,00	164153,00	-66984,00	62951,00	54622,00	50589,00
6. Дивіденди, сплачені акціонерам на вкладений капітал, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Погашення позик, тис. грн	865,00	1451,00	0,00	0,00	586,00	-1451,00	0,00	-865,00
8. Приріст запасів товарно-матеріальних цінностей за рік, тис. грн	315028,00	427407,00	499816,00	571435,00	112379,00	72409,00	71619,00	256407,00
9. Приріст реальних інвестицій за рік, тис. грн	62821,00	35228,00	7638,00	7113,00	-27593,00	-27590,00	-525,00	-55708,00
10. Приріст довгострокових фінансових інвестицій за рік, тис. грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	-0,06	-0,16	0,14	0,06	-0,09	0,29	-0,08	0,12
12. Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	0,96	0,90	1,09	1,04	-0,06	0,19	-0,06	0,07
13. Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку	-0,32	-1,90	8,97	4,45	-1,58	10,87	-4,52	4,78
14. Коефіцієнт ефективності грошового потоку	-0,04	-0,10	0,09	0,04	-0,06	0,19	-0,06	0,07

Негативної оцінки заслуговує набуття коефіцієнтом достатності чистого грошового потоку від'ємного значення в 2020-2021 роках та спадна динаміка в 2022-2023 роках. Зазначений показник склав в 2023 році 0,06, що менше показника минулого року на 0,08.

Значення коефіцієнта ліквідності грошового потоку в 2020-2021 роках є меншим за 1. Тобто потік не є ліквідним. В наступні два роки ситуація виправилася, але значення є дуже низькими. В 2023 році проти 2022 року коефіцієнт ліквідності грошового потоку виявився меншим за показник попереднього року на 0,06.

В той же час, слід відмітити, що рівень покриття грошовим активами найтермінових зобов'язань підприємства за 2021-2023 роки є достатнім (табл.2.9). ТОВ «ДОМІНІК Ко» сформувало платіжний надлишок абсолютно ліквідних активів для виконання найтермінових зобов'язань: 1252 тис. грн, 95395 тис. грн, 127093 тис. грн, відповідно.

Слід наголосити, що в 2021-2023 роках баланси ТОВ «ДОМІНІК Ко» можуть бути визнані абсолютно ліквідними (виконуються всі чотири класичні співвідношення груп активів та груп пасивів підприємства).

Таблиця 2. 9 – Показники ліквідності балансу ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки (станом на кінець року), тис. грн

Показник	Роки			Зміна (+;-) показника	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 р. проти 2021 р.	2023 р. проти 2022 р.
1	2	3	4	5	6
Активи					
1. Абсолютно ліквідні активи (A1)	41 018	125 218	164 153	84 200	38 935
2. Швидко ліквідні активи (A2)	101 761	63 439	71 601	-38 322	8 162
3. Повільно ліквідні активи (A3)	112 528	136 566	133 262	24 038	-3 304
4. Важко ліквідні активи (A4)	175 214	149 100	131 942	-26 114	-17 158
5. Баланс	430 521	474 323	500 958	43 802	26 635
Пасиви					
1. Поточні зобов'язання за розрахунками (П1)	39 766	29 823	37 060	-9 943	7 237
2. Короткострокові кредити банків і позики (П2)	0	0	0	0	0
3. Довгострокові зобов'язання (П3)	0	0	0	0	0
4. Постійні пасиви (П4)	390 755	444 500	463 898	53 745	19 398
5. Баланс	430 521	474 323	500 958	43 802	26 635

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Показники забезпеченості (платіжний надлишок / нестача)					
1. Платіжний надлишок (нестача) абсолютно ліквідних активів для покриття термінових боргів	1 252	95 395	127 093	94 143	31 698
2. Платіжний надлишок (нестача) швидко ліквідних активів для покриття короткострокових боргів	101 761	63 439	71 601	-38 322	8 162
3. Платіжний надлишок (нестача) повільно ліквідних активів для покриття довгострокових боргів	112 528	136 566	133 262	24 038	-3 304
4. Платіжний надлишок (нестача) власного капіталу для формування важко ліквідних активів	215 541	295 400	331 956	79 859	36 556

Повернемося до коефіцієнтного аналізу грошових потоків підприємства (табл. 2.8).

Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку в 2020-2021 роках продемонстрував відсутність цієї можливості. В 2022 році 8,97 грн чистого грошового потоку припадало на 1 грн коштів, що вкладаються підприємством в реальні інвестиції. В наступному році відбулося зменшення зазначеного показника на 4,52.

Результати розрахунку коефіцієнта ефективності грошового потоку дозволяють оцінити його як «неефективний» в 2020-2021 роках та «низько ефективний» в 2022-2023 роках. В тому числі, зазначений показник зменшився в 2023 році проти минулого року на 0,06.

На наступному кроці поглибимо аналіз за рахунок застосування системи додаткових аналітичних показників ефективності операційного грошового потоку ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки (табл. 2.10).

Почнемо з показника операційного грошового потоку, який в 2021 році набув від'ємного значення. В 2022 році показник додатний, але в 2023 році мало місце його зменшення на 37455 тис. грн.

Наступні вхідні показники, а саме середньорічний обсяг власного капіталу, середньорічний обсяг нетто-позикового капіталу та чисті інвестиції, виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) виявили тенденцію росту в 2021-2023 роках.

Таблиця 2. 10 – Динаміка додаткових показників ефективності операційного грошового потоку ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+;) показника:	
				2022 року порівняно з 2021 роком	2023 року порівняно з 2022 роком
1	2	3	4	5	6
1. Чистий грошовий потік, тис. грн	-66984,00	68513,00	31688,00	135497,00	-36825,00
2. Операційний грошовий потік, тис. грн	-35005,00	75687,00	38232,00	110692,00	-37455,00
3. Середньорічний розмір власного капіталу, тис. грн	401355,00	417627,50	454199,00	16272,50	36571,50
4. Середньорічний розмір нетто-позикового капіталу, тис. грн	43521,00	271956,00	521082,00	228435,00	249126,00
5. Чисті інвестиції за рік, тис. грн	425523,00	472383,00	552427,00	46860,00	80044,00
6. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	521563,00	638511,00	735277,00	116948,00	96766,00
7. Коефіцієнт тривалості погашення заборгованості	-1,24	3,59	13,63	4,84	10,04
8. Коефіцієнт платоспроможності за операційним грошовим потоком	-0,80	0,28	0,07	1,08	-0,20
9. Коефіцієнт самофінансування інвестицій	-0,08	0,16	0,07	0,24	-0,09
10. Коефіцієнт співвідношення чистого грошового потоку та власного капіталу	-0,17	0,16	0,07	0,33	-0,09
11. Чиста маржа операційного грошового потоку, %	-0,07	0,12	0,05	0,19	-0,07

Коефіцієнт тривалості погашення заборгованості виступає маркером спроможності товариства за рахунок власних коштів виконувати свої зобов'язання. Демонструє, скільки років (чи періодів) суб'єкту підприємництва потрібно (за даного рівня операційного Cash-flow), щоб розрахуватися зі своїми боргами за рахунок результатів операційної діяльності. Тривалість погашення заборгованості 1—3 роки – нормальна ситуація з погляду перспектив виконання підприємством своїх зобов'язань; 4—5 років — задовільна; понад 5 років — незадовільна. Згаданий показник ТОВ «ДОМІНІК Ко» в 2021 році свідчить про фінансову неспроможність товариства бо є від'ємним. В 2022 році рівень показника нормальний, але вже в 2023 році можемо охарактеризувати ситуацію як незадовільну. Цей висновок підтверджує зменшення коефіцієнта платоспроможності за операційним грошовим потоком в 2023 році проти 2022 року на 0,2.

Коефіцієнт самофінансування інвестицій обчислюється шляхом ділення операційного Cash-flow на величину чистих інвестицій. Відбиває частку інвестицій, профінансовану за рахунок внутрішніх джерел. Слід наголосити, що чим більший цей індикатор, тим менше підприємство залучало в оборот зовнішні фінансові джерела при фінансуванні інвестицій. В 2023 році зазначений показник склав 0,07, що менше показника минулого року на 0,09.

За останні роки знизився розмір чистого грошового потоку, що припадає на 1 грн власного капіталу підприємства. Негативна оцінка зафіксованого факту підтверджує висновок про зниження ефективності операційного грошового потоку ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки.

Чиста Cash-flow-маржа розраховується як відношення операційного Cash-flow) до виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Дає змогу оцінити розмір Cash-flow, який приходить на 1 грн виручки від реалізації. Цінність зазначеного індикатора в тому, що завдяки його застосуванню можемо відповісти на питання: скільки % виручки від реалізації залишається бізнесу після здійснення операційних платежів в поточному періоді. За цим показником у підприємства, що досліджується також відбулося погіршення ситуації: з 12 % в 2022 році до 5 % в 2023 році.

Традиційно, до показників ефективності грошових потоків підприємства відносять показники швидкості їх обороту (табл. 2.11).

Таблиця 2. 11 – Динаміка показників швидкості обороту грошових коштів ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+;) показника:	
				2022 року порівняно з 2021 роком	2023 року порівняно з 2022 роком
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт участі грошових активів у оборотному капіталі	0,29	0,29	0,42	0,00	0,13
2. Коефіцієнт оборотності грошових коштів, раз	12,72	5,10	4,48	-7,62	-8,24
3. Період обороту грошових коштів та їх еквівалентів, дні	53,35	46,86	70,84	-6,49	17,49
4. Вивільнення (-), залучення (+) грошових коштів у зв'язку зі змінами їх оборотності	x	-11503,65	48971,01	x	60474,67

За досліджуваний період збільшився коефіцієнт участі грошових активів у оборотному капіталі. В 2023 році його значення склало 0,42 проти 0,29 в минулих роках. Цей факт позитивно характеризує ситуацію.

В той же час, швидкість обороту грошових коштів ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки уповільнилася. Коефіцієнт оборотності грошових коштів в 2021 році склав 12,72, в наступному знизився до 5,10 і в 2023 році склав 4,48 рази. Відповідно, тривалість одного повного обороту грошових коштів підприємства подовжилася з 53,35 дні в 2021 році, 46,86 днів – в 2022 році до 70,84 дні в 2023 році. Економічний ефект від зафіксованих змін: виникнення потреби в додаткових коштах на суму 60474,67 тис. грн.

В попередній таблиці обрахунков показників швидкості обороту грошових коштів вівся по відношенню до середніх залишків грошових коштів та їх еквівалентів. Доповнимо аналіз розрахунком показників оборотності усього загалу грошових коштів вкладених у фінансові ресурси підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка показників оборотності фінансових ресурсів ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+;) показника:	
				2022 року порівняно з 2021 роком	2023 року порівняно з 2022 роком
1	2	3	4	5	6
1. Оборотність за рік, рази:					
- сукупних активів;	1,17	1,41	1,51	0,24	0,10
- поточних активів;	1,93	2,20	2,12	0,27	-0,08
- дебіторської заборгованості;	5,67	7,73	10,89	2,06	3,16
- матеріальних запасів;	3,60	3,53	3,62	-0,07	0,09
- кредиторської заборгованості.	10,03	14,99	19,09	4,96	4,10
2. Період обороту, дні:					
- сукупних активів;	307,07	255,08	238,75	-51,99	-16,33
- поточних активів;	186,30	163,65	169,95	-22,65	6,30
- дебіторської заборгованості;	63,55	46,57	33,06	-16,97	-13,51
- матеріальних запасів;	99,98	101,94	99,49	1,97	-2,46
- кредиторської заборгованості.	30,04	19,62	16,37	-10,42	-3,24
3. Тривалість операційного циклу за рік, дні	163,52	148,51	132,55	-15,01	-15,97
4. Тривалість фінансового циклу за рік, дні	133,48	128,90	116,17	-4,59	-12,72

Результати розрахунків дозволили дійти висновку, що у відношенні до швидкості обороту грошових коштів вкладених в поточні активи політика щодо управління ними дала позитивний ефект. Так, протягом 2021-2023 років тривалість операційного циклу ТОВ «ДОМІНІК Ко» скоротилася з 163,52 дні в 2021 році до 148,51 день в 2022 році та 132,55 днів в 2023 році. Зазначений факт однозначно є позитивним. Відповідно, скоротилася тривалість фінансового циклу, що свідчить про те, що у 2023 році гроші швидше поверталися в початкову фазу фінансового циклу тим самим скорочуючи проміжок часу іммобілізації їх з обороту.

Організація грошових потоків передбачає дослідження не тільки їх структури і динаміки, а й ритмічності та синхронності надходження і витрачання грошових коштів, що виявляється можливим тільки за умов залучення внутрішньої управлінської інформації. Контроль за ритмічністю та синхронністю грошових потоків, збалансованістю та рівномірністю надходжень та витрачанням грошових коштів на окремі види діяльності спрямований на створення умов для забезпечення платоспроможності підприємства в майбутньому, оскільки дисбаланс між джерелами та напрямками витрачання коштів може обумовити кризу платоспроможності та банкрутство підприємства.

Збалансування грошових потоків підприємства можна досягти в межах реалізації двох напрямів: оптимізація дефіцитного грошового потоку та оптимізація надлишкового грошового потоку. Саме така ситуація склалася на ТОВ «ДОМІНІК Ко» в 2022-2023 роках. За умов генерації надлишкового чистого грошового потоку актуальності набуває втрата реальної вартості тимчасово вільних грошових коштів під впливом інфляції, внаслідок простою грошових коштів знижується швидкість обороту сукупного та оборотного капіталу, частина потенційного доходу від невикористання вільного залишку грошових коштів втрачається у зв'язку із втраченою вигодою у сфері короткострокового їх інвестування.

Висновки за розділом 2

Фінансовий менеджмент – це кропітка та досить складна фінансова робота керівництва бізнесом. Щоденна потреба в прийнятті управлінських рішень щодо розподілу і використання грошових коштів, спрямуванні векторів грошових потоків здійснюється для забезпечення ефективного функціонування бізнесу, оскільки грошові активи обслуговують усі сфери діяльності підприємства, опосередковують кругообіг капіталу на всіх його стадіях, а також сприяють дотриманні платоспроможності (ліквідності) й збереженню фінансової стійкості компанії (підприємства, фірми). Враховуючи те, що за своєю суттю грошові потоки є індикатором, віддзеркаленням і результатом функціонування усіх бізнес-процесів важливість оптимізації фінансового управління за цим напрямом важко переоцінити. Інформаційна підтримка управлінських рішень забезпечується завдяки отриманню результатів діагностики в системі фінансової аналітики бізнесу.

Суб'єктом кваліфікаційної роботи виступило ТОВ «ДОМІНІК Ко» – підприємство з багатою історією та потужний гравець на відповідному конкурентному ринку кондитерської галузі.

Загальний висновок, який можемо зробити по факту проведеного аналізу: за 2021-2023 роки товариством сформовано досить стійкий фінансовий стан, навіть в умовах пандемії (2021 рік) та повномасштабного вторгнення росії на територію України (2022-2023 роки). За період 2021-2023 роки відбулося нарощення майна та капіталу, в тому числі власного та власного оборотного капіталу підприємства. Тенденцію росту фіксуємо за показником нерозподіленого прибутку звітного року. Збільшилися обсяги вкладання коштів в оборотні активи та основні засоби. Чистий дохід підприємства за три роки зріс, хоча в 2023 році проти 2022 року ця зміна відбулася дещо повільніше. Позитивної оцінки заслуговує відновлення товариством прибуткової діяльності в 2022 році та збереження позитивних фінансових результатів в 2023 році. Зауважимо, що складність ситуації (пандемія та повномасштабне вторгнення

країни-агресора) негативно вплинули на результативність роботи підприємства. Фіксуємо зниження рентабельності за усіма сферами обрахунку в 2023 році проти 2022 року.

Висновок про стійкий фінансовий стан підтверджує динаміка коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) підприємства та фінансової стійкості. Також перевищення нормативних меж зазначеними показниками.

Аналіз стану, структури та динаміки грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» довів наявність фінансових проблем в 2020-2021 роках та часткове їх подолання в 2022-2023 роках. Позитивний чистий рух грошових коштів по підприємству в цілому в 2022-2023 роках замістив негативний показник 2020-2021 років. Зниження результативності управління грошовими потоками відбулося також у зменшенні незалежного грошового потоку підприємства.

Оцінка динаміки та структури вхідних та вихідних грошових потоків довела традиційність та усталеність схеми потоків з операційної діяльності, в той же час фінансова діяльність в 2022-2023 роках товариством не здійснювалася. Стійким виявився дефіцитний чистий рух грошових коштів по інвестиційній діяльності.

Оцінка достатності, ліквідності та ефективності грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» здійснювалася за допомогою коефіцієнтів, значення яких дозволяють засвідчити зниження рівня ефективності управління грошовими потоками товариства. Занизькі значення коефіцієнта ліквідності грошового потоку, ефективності та достатності у поєднанні зі спадною динамікою свідчать про недостатню ефективність управлінських рішень в цій сфері фінансового менеджменту. Уповільнення швидкості обороту грошових коштів викликало потребу у додатковому фінансуванні операційної діяльності товариства. Розмір та динаміка додаткових показників ефективності операційного грошового потоку ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки також свідчить про необхідність оптимізації: надлишкового грошового потоку, структури надходжень та видатків, підвищення ефективності грошових потоків підприємства в межах застосування системного підходу.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ТАКТИЧНІ ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ3.1 Розробка фінансової стратегії управління грошовими потоками
підприємства на основі оптимізаційної моделі

Алгоритм управління грошовими потоками підприємства в умовах воєнного стану представлено в стратегічному та тактичному змістових зрізах та акцент зроблено на критерії оптимізації. Наше бачення процесу управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко» представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Алгоритм процесу управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко» [складено автором на основі: 64, 49]

Оптимізація грошових потоків суб'єкта підприємництва під час воєнного стану є критично важливою для забезпечення утримання стійких позицій фінансового стану та виживання бізнесу. Альтернативний підхід для формування пакету можливих фінансових стратегій виступає чи не єдиним можливим в динамічно змінних умовах існування вітчизняного бізнесу.

Запровадження напрямів оптимізації грошових потоків під час воєнного стану вимагає комплексного підходу та гнучкості. Бізнес повинен бути готовим швидко реагувати на зміну умов і активно шукати нові можливості для підтримки фінансової рівноваги, поточної та перспективної платоспроможності (ліквідності) [55].

Стратегія управління грошовими потоками — це комплекс заходів та інструментів, які використовуються підприємством для ефективного планування, контролю та оптимізації руху коштів, що забезпечує стабільність і ліквідність. Головна мета такої стратегії — підтримувати баланс між надходженнями і витратами, щоб підприємство могло виконувати свої зобов'язання, інвестувати в розвиток і уникати дефіциту коштів.

До основних елементів стратегії управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко» на які слід звернути увагу та забезпечити максимальну реалізацію, на наш погляд, слід віднести наступні.

I. Аналіз та оцінка грошових коштів та їх руху в поточному періоді та ретро-розріз за необхідності.

Діагностика забезпеченості грошовими коштами, оцінка трендів динаміки змін їх залишку дає точно уявлення про резерв вільного залишку коштів, що складає фундамент резерву перспективного отримання додаткових доходів. Аналіз структури та динаміки джерел надходжень: продаж товарів і послуг, кредити, інвестиції, інші фінансові джерела дозволяє отримати оціночні судження щодо повноти та якості їх опрацювання. Оцінка розмірів та раціональності витрат: операційні витрати, витрати на заробітну плату, погашення заборгованостей, податки тощо дає інформаційне підґрунтя щодо рішень з їх економії або оптимізації за обраними критеріями.

II. Прогнозування перспективних вхідних та вихідних грошових потоків, їх сальдового результату: чистого руху грошових коштів по підприємству в цілому та за видами діяльності.

Наші рекомендації: ввести практику розробки прогнозів грошових потоків, що охоплює коротко-, середньо- та довгострокові періоди: короткострокове прогнозування (1-3 місяці) дозволяє контролювати поточну ліквідність; середньострокове прогнозування (6-12 місяців) допомагає в плануванні фінансових потреб і можливостей для інвестування; довгострокове прогнозування (понад рік) корисне для оцінки фінансової стратегії та планування капітальних інвестицій.

Прогноз грошових потоків є ключовим інструментом для оцінки фінансових потреб підприємства, планування майбутніх витрат і надходжень, а також для запобігання ризику дефіциту грошових коштів. Прогнозування дозволяє визначити, коли підприємству знадобляться додаткові ресурси або коли воно матиме надлишок коштів, який можна інвестувати або використати на інші потреби.

Етапи побудови прогнозу грошових потоків:

1. Збір даних

Для точного прогнозу потрібно зібрати історичні дані про: надходження (продажі, інвестиції, кредити); витрати (операційні витрати, виплати за кредитами, інвестиції); балансові показники (дебіторська та кредиторська заборгованість, запаси, основні засоби).

2. Визначення періоду прогнозу

Прогноз грошових потоків може бути: короткостроковий (1-3 місяці) для щоденного або тижневого контролю; середньостроковий (6-12 місяців) для річного планування; довгостроковий (понад рік) для стратегічного планування інвестицій та фінансових потреб.

3. Структура прогнозу грошових потоків

Прогноз будується на основі трьох основних складових:

а) Операційна діяльність. Це основні грошові надходження і витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства.

- Надходження: виручка від продажу товарів і послуг, отримання авансів, інші операційні доходи.
- Витрати: операційні витрати (зарплати, оренда, комунальні послуги), податки, витрати на матеріали та сировину.

б) Інвестиційна діяльність. Включає надходження і витрати, пов'язані з купівлею чи продажом активів або інвестицій.

- Надходження: продаж активів, отримання дивідендів чи відсотків від інвестицій.
- Витрати: інвестиції в нові активи (обладнання, будівлі), інвестиційні проекти.

в) Фінансова діяльність. Ця частина прогнозу відображає залучення або виплату коштів через фінансові операції.

- Надходження: кредити, позики, випуск акцій або облігацій.
- Витрати: погашення боргів, виплата дивідендів, викуп акцій.

4. Методи прогнозування

Існують кілька методів прогнозування грошових потоків:

а) Прямий метод. Заснований на аналізі всіх запланованих надходжень і витрат у певні періоди. Всі плановані надходження і витрати заносяться в таблицю, і на її основі розраховується прогноз грошових потоків. Це дозволяє побачити, скільки грошових коштів залишиться в кожний момент часу.

б) Непрямий метод. Використовується для довгострокового прогнозування і ґрунтується на прогнозі прибутку та коригуванні його на зміни в оборотному капіталі, амортизації та інших нефінансових операціях.

5. Оцінка майбутніх надходжень

Для точного прогнозу важливо оцінити, коли і скільки грошових надходжень очікується:

- Прогноз продажів: використовуйте історичні дані або сезонність для оцінки майбутніх продажів.

- Оцінка дебіторської заборгованості: враховуйте терміни оплати клієнтами.
- Інші джерела: враховуйте заплановані інвестиції або надходження з інших джерел (кредити, гранти).

6. Оцінка майбутніх витрат

Необхідно обрахувати майбутні витрати, включаючи фіксовані та змінні витрати:

- Фіксовані витрати: зарплати, оренда, комунальні послуги тощо.
- Змінні витрати: витрати на матеріали, виробничі витрати, витрати на маркетинг, які змінюються залежно від обсягу продажів.
- Погашення боргів: виплати за кредитами або позиками, які потрібно зробити у прогностному періоді.

7. Планування капітальних витрат

Якщо підприємство планує великі інвестиції, такі як покупка обладнання чи будівель, їх також потрібно включити в прогноз грошових потоків як витрати.

8. Коригування прогнозу на основі сценаріїв

Важливо створити декілька сценаріїв для оцінки фінансових потреб:

- Оптимістичний сценарій: передбачає зростання продажів і мінімальні витрати.
- Песимістичний сценарій: включає зниження продажів або збільшення витрат.
- Базовий сценарій: відображає найбільш ймовірний розвиток подій.

9. Аналіз і висновки

Після створення прогнозу важливо проаналізувати його результати:

- Чи виникнуть періоди дефіциту коштів? Якщо так, необхідно скласти план покриття цього дефіциту (залучення кредитів, інвестицій).
- Чи є надлишок коштів? Якщо так, необхідно скласти план їх інвестування.

III. Стратегія оптимізації заборгованості.

Зазначений підвид стратегії слід реалізувати в двох напрямках: управління дебіторською заборгованістю; управління кредиторською заборгованістю. Акцент на використанні важелів, що дозволять отримати своєчасну оплату з боку

клієнтів товариства. Для цього можна впровадити сувору кредитну політику, скоротити терміни оплати або запропонувати знижки за ранню оплату. Також ТОВ «ДОМІНІК Ко» може відтермінувати платежі постачальникам до максимальних меж без шкоди для репутації та договірних відносин. Це дозволить утримувати більше коштів у готівці або використовувати їх для інших потреб.

IV. Стратегія оптимізації витрат.

Зменшення фіксованих витрат: підприємство може переглянути витрати на оренду, обладнання, зарплати та інші постійні витрати для їх оптимізації. Аналіз змінних витрат: оцінка витрат на матеріали, логістику, виробництво допомагає знайти способи зменшення цих витрат без шкоди для якості продукції.

V. Стратегія формування резервів ліквідності та захисту від фінансових ризиків.

Слід відмітити, що хоча ТОВ «ДОМІНІК Ко» не відчуває проблем з підтримкою поточної платоспроможності: резерв абсолютно ліквідних активів, їх уточнений розмір з врахуванням перспективних надходжень від дебіторів, загальна сума поточних платіжних засобів за результатами аналізу оцінені як достатні, в умовах воєнного стану кризове резервування коштів є необхідністю. Підприємство повинно мати резервний фонд для покриття непередбачених витрат або тимчасового дефіциту коштів. Резерви забезпечують захист у випадку падіння доходів або непередбачених витрат, таких як затримка виплат від клієнтів. Враховуючи те, що ТОВ «ДОМІНІК Ко» до 2021 року було акціонерним товариством (спочатку публічним, потім приватним) резервний фонд сформовано в розмірі 8543 тис. грн, пошук фінансових можливостей відрахування відповідного відсотка в цей фонд повинен бути здійсненим.

ТОВ «ДОМІНІК Ко» може використовувати фінансові деривативи для захисту від ризиків, пов'язаних із коливанням курсів валют, процентних ставок або вартості сировини. Наприклад, форвардні контракти або свопи допомагають зафіксувати курс або вартість на визначений період.

VI. Контроль за грошовими потоками в режимі реального часу.

Реалії цифрофізації та потреба у автоматизації процесів управління грошовими потоками викликають необхідність використання ERP-систем або інших автоматизованих рішень для управління фінансами. Переваги полягають у забезпеченні можливості відстеження надходжень і витрат в реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на зміни. Впровадження постійного моніторингу показників ліквідності допомагає уникнути непередбачених дефіцитів грошових коштів.

Збалансування усіх видів грошових потоків на основі урахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів завдяки використанню спеціалізованих програмних рішень в межах автоматизації процесів управління грошовими потоками дозволить підвищити їх ефективність [55].

VII. Оптимізація джерел фінансування.

В конкретних ситуаціях слід розглянути можливості залучення короткострокового фінансування. Гнучкими інструментами для покриття тимчасових фінансових розривів виступають кредитні лінії та овердрафти. Продаж дебіторської заборгованості на умовах факторингу дозволяє швидше отримати кошти від клієнтів.

VIII. Інвестиційна стратегія.

Надлишкові грошові кошти, якщо залишаються нерухомим залишком на рахунку підприємства, втрачають свою цінність. В подібній ситуації до розгляду подаються програми короткострокового або довгострокового інвестування вільних коштів. Короткострокові інвестиції: депозити або інші інструменти з високою ліквідністю. Довгострокові інвестиції: вкладення в основні засоби, технології, нові проекти, що допоможуть ТОВ «ДОМІНІК Ко» зростати.

IX. Заключний етап впровадження стратегії управління грошовими потоками повинен містити змістовний модуль: перегляд і коригування стратегії.

Оскільки економічні умови змінюються, стратегія управління грошовими потоками має бути гнучкою. Періодичний перегляд фінансового плану та показників грошових потоків дозволить адаптуватися до нових умов і зберігати фінансову стабільність.

Для реалізації вищеописаної стратегії з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, забезпечення стабільності грошових потоків і максимізації прибутковості ТОВ «ДОМІНІК Ко» пропонуємо до застосування наступний математичний інструмент – оптимізаційну модель управління грошовими потоками підприємства. Вона допомагає планувати, контролювати та прогнозувати грошові потоки для забезпечення ліквідності, зниження фінансових ризиків і досягнення фінансових цілей підприємства.

Основні етапи побудови такої моделі:

1. Формулювання цілей та критеріїв оптимізації.

Основна мета: забезпечення оптимального співвідношення надходжень і витрат, щоб підприємство завжди мало достатньо коштів для виконання своїх зобов'язань, інвестування і досягнення прибутковості.

Критерії оптимізації: можуть включати мінімізацію дефіциту грошових коштів, максимізацію прибутку, мінімізацію вартості фінансування, мінімізацію фінансових ризиків тощо.

2. Вхідні дані: прогнозовані надходження (наприклад, виручка, інвестиції, кредити); прогнозовані витрати (операційні витрати, капітальні інвестиції, виплати за кредитами); балансові показники (оборотні активи, кредиторська і дебіторська заборгованість); рівень ліквідності та можливі джерела фінансування (кредити, позики, інвестування).

3. Формування обмежень.

Обмеження ліквідності: підприємство повинно мати певний мінімум коштів для забезпечення поточних зобов'язань.

Фінансові обмеження: обмеження на обсяги залучення кредитів, відсоткові ставки тощо.

Обмеження по інвестиціях: визначення максимальних інвестиційних витрат на певні проекти.

4. Математична модель.

Найчастіше використовуються такі методи: лінійне програмування: використовується для оптимізації при наявності лінійних залежностей між

змінними; динамічне програмування: допомагає враховувати зміни у часі, що важливо для управління грошовими потоками на довгострокову перспективу; стохастичне програмування: враховує невизначеність і можливі ризики у прогнозуванні надходжень і витрат.

Як можливий варіант пропонуємо наступну математичну модель.

Лінійна функція оптимізації:

$$Z = \sum(P_i * X_i - C_j * y_j) \quad (3.7)$$

де P_i – надходження за i -тим джерелом,

C_j – витрати за j -тим елементом,

X_i та y_j – відповідні змінні.

Обмеження, наприклад:

$$\sum(X_i) - \sum(Y_j) \geq L \quad (3.8)$$

де L – мінімальний рівень ліквідності, який має підтримуватися.

5. Оптимізація і прогнозування.

За допомогою обраного методу вирішується завдання, де знаходиться оптимальний розподіл грошових коштів з урахуванням цілей і обмежень. Це дозволяє прогнозувати: коли виникне дефіцит або надлишок коштів; як мінімізувати витрати на фінансування; як розподілити інвестиції для максимального прибутку.

6. Моніторинг і коригування

Після побудови моделі необхідно постійно контролювати її виконання і при необхідності коригувати параметри на основі змін в ринкових умовах або діяльності підприємства.

Переваги оптимізаційної моделі: зменшення ризиків дефіциту грошових коштів; оптимізація структури джерел фінансування; підвищення ефективності використання капіталу; планування можливих інвестиційних проектів з максимальним прибутком.

Слід наголосити на перевагах запропонованої для реалізації ТОВ «ДОМІНІК Ко» стратегії управління грошовими потоками:

- 1) забезпечення ліквідності: підприємство завжди матиме достатньо коштів для виконання поточних та довгострокових зобов'язань;
- 2) зменшення фінансових ризиків: грамотне управління коштами дозволяє уникати ситуацій із дефіцитом (ризик ліквідності, ризик втрати платоспроможності або ризик банкрутства) або надлишком коштів (інфляційний ризик);
- 3) підвищення ефективності: оптимізація витрат і правильне розподілення грошових потоків допомагає зменшити операційні витрати, відповідно збільшити фінансовий результат від операційної діяльності; фінансові та інші витрати – приріст фінансового результату від звичайної діяльності, чистого фінансового результату – прибутку;
- 4) планування розвитку: наявність точного прогнозу дозволяє підприємству планувати інвестиції та розвиток з урахуванням майбутніх фінансових можливостей, забезпечувати наповнення джерел внутрішнього стійкого зростання.

3.2 Карта тактичних заходів для ТОВ «ДОМІНІК Ко» з реалізації фінансової стратегії управління грошовими потоками в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану організація фінансової служби з управління грошовими потоками підприємства є критичним елементом для забезпечення платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективного планування. Фінансова служба повинна мати чітку структуру, функціональні обов'язки і відповідні інструменти для управління грошовими потоками не тільки за базових нормальних умов, а й повинна бути відповідним чином озброєною на випадок критичної ситуації. Обґрунтування потреби в трансформаційних змінах фінансової служби з управління грошовими потоками в умовах воєнного стану унаочнено на рисунку 3. 2.



Рисунок 3.2 – Обґрунтування потреби в трансформаційних змінах фінансової служби з управління грошовими потоками в умовах воєнного стану [авторська розробка]

Ключовими потребами, на які повинна давати відповідь фінансова служба є наступні: високий ступінь адаптивності до змін та адекватна викликам швидкість реагування менеджменту грошових потоків підприємства.

Адаптація до змін зовнішнього середовища викликана наступними чинниками: форс-мажорні умови (повномасштабне вторгнення росії на територію України, воєнна агресія та загострення бойових дій), нестабільність економічної, політичної та соціально-демографічної ситуації, динамізм змін у взаємовідносинах з зовнішнім бізнес-середовищем, турбулентність (коливання параметрів ринку, зміни циклів розвитку економічної та фінансової ситуації), посилення дії та збільшення негативних наслідків дії фінансових, економічних та комерційних ризиків.

Перехід на економіку воєнного часу потребує перебудови виробництва чи змін ряду операцій (масштаб відповідає індивідуальним умовам: галузь, розмір, географія) для того, щоб відповідати воєнним потребам країни або забезпечити постійне функціонування в умовах обмеженого ресурсу. Фінансові служби мають забезпечити коригування бюджетів і планів відповідно до цих змін.

У зовнішньому середовищі наявні регуляторні зміни. Уряд часто змінює податкові або фінансові правила під час воєнного стану, щоб підтримати економіку або зміцнити обороноздатність. Це вимагає від фінансової служби швидкої адаптації до нових законів та регуляцій, включно з податковими пільгами або новими звітними вимогами. Може з'явитися необхідність у залученні додаткових коштів для підтримки операційної діяльності чи відновлення після пошкоджень. Це потребує перебудови роботи з потенційними інвесторами та кредиторами, а також актуалізує потребу в пошуку альтернативних джерел фінансування (можна розглянути умови та пропозиції з державної підтримки бізнесу).

Потреба в адаптації до змін внутрішнього середовища викликана недостатньою координованістю процесів управління грошовими потоками: організації, планування й контролю за рухом коштів. Організація фінансової служби з управління грошовими потоками повинна мати чітку структуру,

обґрунтований розподіл функцій, достатній рівень автоматизації процесів та механізм ефективного контролю за всіма фінансовими операціями. Це допоможе ТОВ «ДОМІНІК Ко» підтримувати ліквідність, оптимізувати витрати та забезпечити стабільний розвиток. Воєнні дії створюють високі ризики для активів підприємства, тому важливо впровадити нові системи фінансового планування та контролю для мінімізації втрат. Це включає нові підходи до страхування майна, перегляд інвестиційної стратегії та зміцнення внутрішнього контролю. Проблеми з логістикою, втрата сталих партнерів або тимчасовий розрив ділових зв'язків, зниження споживчого попиту або заморожування активів – далеко не повний перелік проблем, що потребують розв'язку. Це вимагає розробки нових механізмів управління ліквідністю для забезпечення синхронності, рівномірності та ритмічності фінансових потоків.

Як зазначає Янковська В. А. «Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли зазначені взаємозв'язки відповідають її внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють їй залишатися сприйнятливою до зовнішніх соціально-економічних вимог» [87, С. 186]. Практична реалізація фінансової стратегії здійснюється шляхом окреслення тактичних цілей та розробки системи відповідних заходів. В умовах воєнного стану вони можуть мати «непопулярний» характер та бути досить «болісними» для підприємства.

Отже, функції фінансової служби з оперативно-фінансової та контрольно-аналітичної роботи, фінансового планування і прогнозування, на наш погляд, можуть бути реалізовані в межах запропонованої фінансової стратегії через впровадження в практику фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» карти наступних тактичних заходів (рис. 3.3).

Реалізація заходів пропонується в межах функціоналу наступних напрямів роботи фінансової служби ТОВ «ДОМІНІК Ко»: оперативно-фінансова та контрольно-аналітична робота, фінансове планування і прогнозування. Чітка взаємодія підрозділів, взаємний обмін інформацією, розподіл повноважень і обов'язків персоналу дозволять досягнути бажаного ступеня координації управлінських дій з управління грошовими потоками.

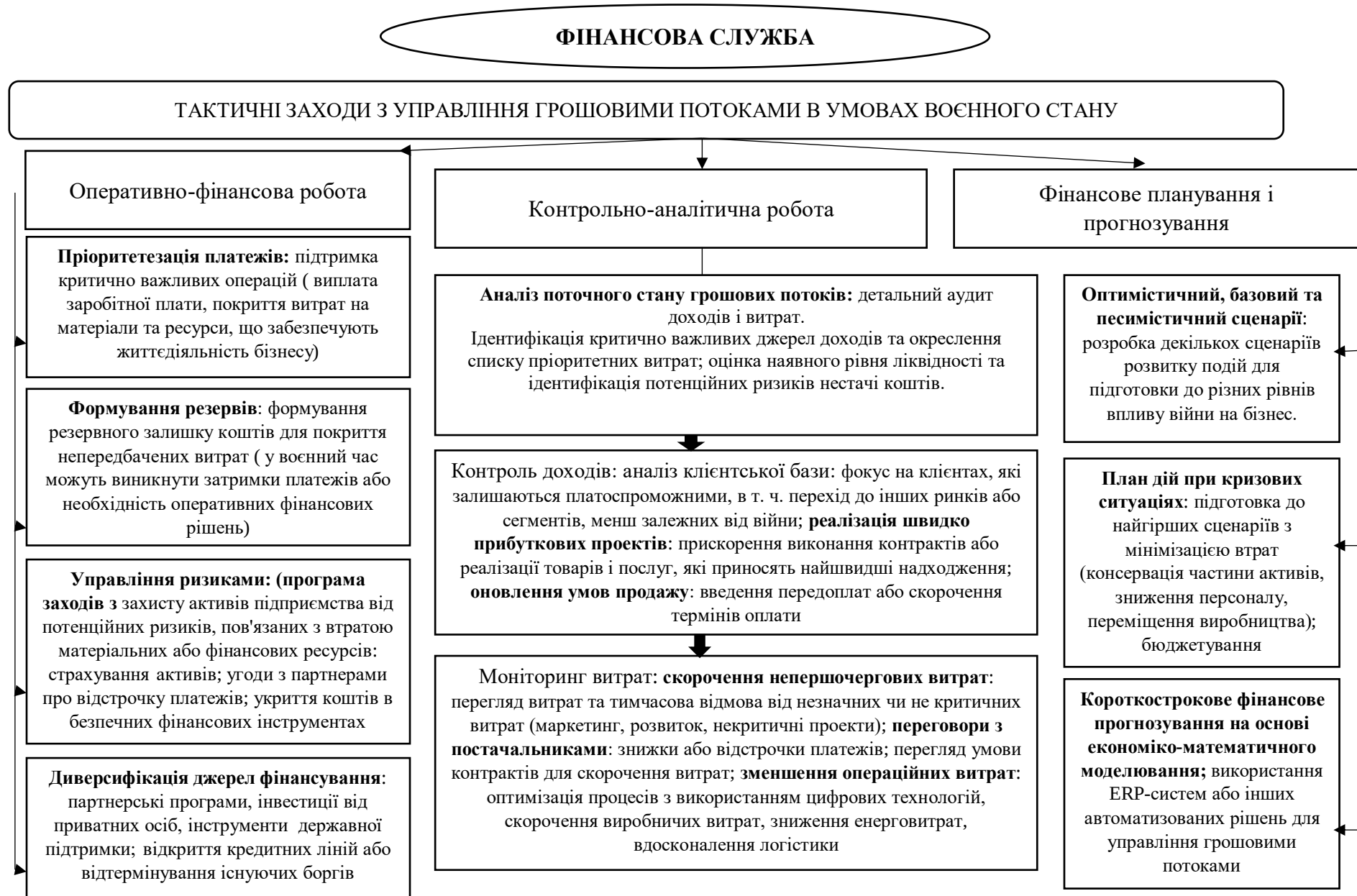


Рисунок 3.3 – Карта тактичних заходів з управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко» [авторська розробка]

Оперативно-фінансова робота є поточною роботою по здійсненню заходів з мобілізації грошових коштів, необхідних для забезпечення безперервного, ритмічного та синхронного процесу виробництва і реалізації продукції. В умовах воєнного часу акцент робиться на заходах, які б унеможливили ситуації, щодо порушення цієї вимоги. Серед них слід виділити: пріоритезація платежів; формування резервів, управління ризиками, диверсифікація джерел фінансування.

Потреба у кластеризації платежів та ранжування їх за пріоритетністю відповідає умовам можливих обмежень вхідних грошових потоків та потенційній можливості виникнення дефіциту грошових коштів. Тому в умовах воєнного стану необхідністю стає підтримка критично важливих операцій, а саме виплата заробітної плати, покриття витрат на матеріали та ресурси, що забезпечують життєдіяльність бізнесу.

У воєнний час можуть виникнути затримки платежів або необхідність оперативних фінансових рішень. Вихід із ситуації бачимо у формуванні резервів: підтримці вільного залишку грошових коштів для покриття непередбачених витрат. Як довів досвід функціонування бізнесу в період пандемії COVID-19 формування «фінансової подушки безпеки» виявляється ефективним заходом протидії касовим розривам.

Управління ризиками є наступним напрямом оперативно-фінансової роботи. Пропонуємо розробку програми заходів з захисту активів підприємства від потенційних ризиків, пов'язаних з втратою матеріальних або фінансових ресурсів: страхування активів; угоди з партнерами про відстрочку платежів; укриття коштів в безпечних фінансових інструментах.

Воєнний стан сприяє формуванню обмежень в доступі до джерел фінансових ресурсів, інструментом вирішення виступає диверсифікація джерел фінансування. Реалізація представляється можливою через участь у партнерських програмах, залученні інвестицій від приватних осіб, використанні інструментів державної підтримки бізнесу. У взаємовідносинах з партнерами

може бути корисним відкриття кредитних ліній або відтермінування існуючих боргів.

Контрольно-аналітична робота ТОВ «ДОМІНІК Ко» повинна бути зосередженою на наступних напрямках: аналіз поточного стану грошових потоків, контроль доходів, моніторинг витрат.

Аналіз поточного стану грошових потоків повинен містити детальний аудит доходів і витрат, аналітичну роботу з ідентифікації критично важливих джерел доходів та окреслення списку пріоритетних витрат, оцінку наявного рівня ліквідності та ідентифікацію потенційних ризиків нестачі коштів підприємства в умовах воєнного стану.

Здійснення факторного аналізу в межах реалізації контрольно-аналітичної роботи довело корисність цього інструменту для реалізації досягнення мети управління грошовими потоками, а саме підтримка здатності підприємства генерувати грошові потоки в обсягах та за строками здійснення необхідних планових платежів, забезпечення оптимізації грошових потоків. Адже «...раціональне формування грошових потоків сприяє ритмічності операційного циклу та забезпечує підвищення обсягів виробництва та реалізації. При цьому кожне порушення платіжної дисципліни негативно позначається на формуванні виробничих запасів, сировини та матеріалів, рівні продуктивності праці, реалізації готової продукції, становищі підприємства на ринку тощо» [77, С. 18].

Побудуємо факторну модель взаємозв'язку виручки та грошових коштів (через вкладання грошових коштів у фінансування оборотних активів підприємства, в тому числі випуск готової продукції). Результат – таблиця 3.1

$$B = \overline{OK} \times \frac{\overline{ГП}}{\overline{OK}} \times \frac{\overline{B}}{\overline{ГП}} = \overline{OK} \times d_{\overline{ГП}} \times Kоб_{\overline{ГП}}, \quad (3.1)$$

$$\Delta B = B_1 - B_0, \quad (3.2)$$

$$\Delta B_{\overline{OK}} = (\overline{OK}_1 - \overline{OK}_0) \times d_{\overline{ГП}_0} \times Kоб_{\overline{ГП}_0}, \quad (3.3)$$

Таблиця 3.1 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації готової продукції ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+;-) 2022 рік проти 2021 року:				Відхилення (+;-) 2023 рік проти 2022 року:			
				всього	в тому числі за рахунок зміни			всього	в тому числі за рахунок зміни		
					середньо-річної вартості оборотних активів	частки готової продукції в оборотних активах	коефіцієнта оборотності готової продукції		середньо-річної вартості оборотних активів	частки готової продукції в оборотних активах	коефіцієнта оборотності готової продукції
1. Виручка від реалізації, товарів, робіт, послуг, тис. грн.	521 563,00	638 511,00	735 277,00	116 948,00	39332,13	-4914,59	82530,47	96 766,00	125065,80	-291615,99	263316,19
2. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	269 910,50	290 265,00	347 119,50	20 354,50	X	X	X	56 854,50	X	X	X
3. Середньорічна вартість готової продукції, тис. грн	24 011,50	25 596,00	18 919,50	1 584,50	X	X	X	-6 676,50	X	X	X
4. Частка готової продукції в оборотних активах, %	0,09	0,09	0,05	0,00	X	X	X	-0,03	X	X	X
5. Коефіцієнт оборотності готової продукції, в разях	21,72	24,95	38,86	3,22	X	X	X	13,92	X	X	X

$$\Delta B d_{\Pi} = \overline{OK}_1 \times (d_{\Pi 1} - d_{\Pi 0}) \times K o b_{\Pi 0}, \quad (3.4)$$

$$\Delta B_{K o b_{\Pi}} = \overline{OK}^1 \times d_{\Pi 1} (K o b_{\Pi 1} \times K o b_{\Pi 0}), \quad (3.5)$$

де В – виручка від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн;

$\overline{OK}$ – середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн;

$K o b_{\Pi}$ – коефіцієнт оборотності готової продукції, в разях;

d_{Π} – частка готової продукції в оборотних активах, %.

Розрахуємо вплив грошових коштів на виручку від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2022-2023 роки, тис. грн.

$$\Delta B_{\overline{OK}} = (\overline{OK}_1 - \overline{OK}_0) \times d_{\Pi 0} \times K o b_{\Pi 0} = 39332,13$$

$$\Delta B d_{\Pi} = \overline{OK}_1 \times (d_{\Pi 1} - d_{\Pi 0}) \times K o b_{\Pi 0} = -4914,59$$

$$\Delta B_{K o b_{\Pi}} = \overline{OK}^1 \times d_{\Pi 1} (K o b_{\Pi 1} \times K o b_{\Pi 0}) = 82530,47$$

Отже, на основі даних таблиці 3.1, можна зробити висновок, що за рахунок збільшення середньорічної вартості оборотних активів виручка від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг) в 2022 році збільшилася проти 2021 року на 39332,13 тис. грн. За рахунок прискорення оборотності готової продукції виручка збільшилася на 82530,47 тис. грн. За рахунок незначного зменшення питомої ваги готової продукції в складі оборотних активів підприємства виручка від реалізації готової продукції зменшилася на 1337132,9 тис. грн.

Розрахуємо вплив грошових коштів на виручку від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ДОМІНІК Ко» за 2022-2023 роки, тис. грн.

$$\Delta B_{\overline{OK}} = (\overline{OK}_1 - \overline{OK}_0) \times d_{\Pi 0} \times K o b_{\Pi 0} = 125065,80$$

$$\Delta B d_{\Pi} = \overline{OK}_1 \times (d_{\Pi 1} - d_{\Pi 0}) \times K o b_{\Pi 0} = -291615,99$$

$$\Delta B_{K o b_{\Pi}} = \overline{OK}^1 \times d_{\Pi 1} (K o b_{\Pi 1} \times K o b_{\Pi 0}) = 263316,19$$

За рахунок збільшення обсягів вкладання коштів в оборотні активи товариства виручка від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг) в 2023 році збільшилася на 125065,00 тис. грн. Позитивний вплив на обсяг вхідного грошового потоку від реалізації готової продукції ТОВ «ДОМІНІК Ко» спричинило прискорення оборотності готової продукції. Кількісний внесок зазначеного фактору – 263316,19 тис. грн. За рахунок зменшення частки готової продукції виручка зменшилася на 1337132,9 тис. грн. Запаси готової продукції – це та частина оборотного капіталу, яка дозволяє збільшити виручку підприємства і зменшення частки готової продукції в оборотних активах негативно впливає на позитивний грошовий потік.

Результати факторного аналізу вхідного грошового потоку ТОВ «ДОМІНІК Ко» показали, що товариство має резерви зростання надлишкового грошового потоку за рахунок підвищення швидкості обороту оборотних активів і оптимізації структури вкладень коштів в їх впливові елементи (готова продукція). Розмір оборотного капіталу, який утворює кожен складову поточних активів, має відповідати потребам і можливостям бізнесу зі створення й реалізації готової продукції. Отже, ТОВ «ДОМІНІК Ко» слід приділити увагу вдосконаленню процесів нормування потреби в оборотних коштах в межах забезпечення ефективної системи управління грошовими потоками товариства.

З метою з'ясування впливу на зміну залишку грошових активів товариства використаємо адитивну факторну модель, яка має вигляд:

$$ГА = П + (ВК - П) + ЗМП + ДК + ПК + ДМП - НА - (ОА - ГА) - ВМП, \quad (3.6)$$

де ГА – грошовий активи;

ВК – власний капітал;

П – прибуток;

ЗМП – забезпечення майбутніх витрат і платежів;

ДК – довгострокові зобов'язання;

ПК – поточні зобов'язання;

ДМП – доходи майбутніх періодів;

НА – необоротні активи;

ОА – оборотні активи;

ВМП – витрати майбутніх періодів.

Розрахунок впливу факторів за формулою 3.6 проводять методом абсолютних різниць. При цьому за позитивними елементами факторної моделі знак впливу певного фактору прирівнюється до відхилення цього показника від базового періоду, а за від’ємним – міняється на протилежний.

Зокрема залишок грошових активів збільшився на 4858 тис. грн. Це пояснюється впливом наступних факторів:

- збільшенням суми прибутку на 19398 тис. грн.;
- ростом суми поточних зобов’язань на 7237 тис. грн.;
- за рахунок зменшення вартості необоротних активів на 17158 тис. грн.;
- за рахунок збільшення запасів та дебіторської заборгованості на 38935 тис. грн.

Таким чином, підприємство має можливість збільшення наявних грошових активів за рахунок забезпечення прибуткової діяльності, залучення коштів комерційного кредиту на умовах відстрочки платежу, своєчасного повернення коштів від дебіторів та нормування обсягів вкладання коштів в запаси підприємства. Інструментом врахування дії цієї низки факторів екзогенного характеру може стати налагоджена система моніторингу в складі підсистеми фінансового менеджменту ТОВ «ДОМІНІК Ко» з управління грошовими потоками: кризовий сектор. Впевнені, що відсутність необхідної структури фінансової служби компанії, як наслідок – слабка реалізація фінансових планів або відсутність фінансового планування – шлях до дефіцитного грошового потоку.

Контроль доходів підприємства може бути забезпечений через постійний аналіз клієнтської бази: фокус на клієнтах, які залишаються платоспроможними, в т. ч. перехід до інших ринків або сегментів, менш залежних від війни; реалізацію швидко прибуткових проектів: прискорення виконання контрактів або реалізації товарів і послуг, які приносять найшвидші надходження; оновлення умов продажу: введення передоплат або скорочення термінів оплати.

Витрати підприємства також потребують ретельного моніторингу спрямованого на скорочення непершочергових витрат. Це може бути досягнуто шляхом перегляду бюджетів витрат та запровадження тимчасової відмови від незначних чи не критичних витрат (маркетинг, розвиток, некритичні проекти). Ініціювання переговорів з постачальниками з приводу отримання знижок або відстрочки платежів, перегляд умов контрактів для скорочення витрат. Зменшення операційних витрат може бути досягнуто за рахунок оптимізації процесів з використанням цифрових технологій, скорочення виробничих витрат, зниження енерговитрат, вдосконалення логістики.

Фінансове планування і прогнозування в умовах воєнного стану може бути реалізоване шляхом використання сценарного методу (оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії) побудови фінансових прогнозів та пакетів альтернативних планів для підготовки до різних рівнів впливу війни на бізнес.

На перший план виходить антикризове фінансове планування, а саме підготовка до найгірших сценаріїв з мінімізацією втрат (консервація частини активів, зниження кількості персоналу, переміщення (релокація) виробництва).

Короткострокове фінансове прогнозування на основі економіко-математичного моделювання дозволить побудувати фінансові прогнози з урахуванням найбільшої кількості факторів впливу та з найменшою похибкою. Для упередження кризових проявів корисним, на наш погляд, є використання ERP-систем або інших автоматизованих рішень для управління грошовими потоками в форс-мажорних умовах.

Висновки за розділом 3

В умовах воєнного стану менеджмент грошових потоків реалізується шляхом розробки та впровадження стратегії та тактики заходів з оптимізації грошових потоків підприємства.

Фінансова стратегія управління грошовими потоками є ключовим елементом ефективного фінансового менеджменту підприємства. Вона спрямована на забезпечення безперебійного руху грошових коштів, підтримання фінансової стабільності та досягнення довгострокових цілей компанії.

До основних елементів стратегії управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко» на які слід звернути увагу та забезпечити максимальну реалізацію ми віднесли: аналіз та оцінка грошових коштів та їх руху в поточному періоді та ретро-розріз за необхідності; прогнозування перспективних вхідних та вихідних грошових потоків, їх сальдового результату: чистого руху грошових коштів по підприємству в цілому та за видами діяльності; розробка та впровадження стратегії оптимізації заборгованості; розробка та впровадження стратегії оптимізації витрат; розробка та впровадження стратегії формування резервів ліквідності та захисту від фінансових ризиків; контроль за грошовими потоками в режимі реального часу; оптимізація джерел фінансування; розробка та впровадження інвестиційної стратегії; перегляд і коригування стратегії.

Для реалізації вищеописаної стратегії з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, забезпечення стабільності грошових потоків і максимізації прибутковості ТОВ «ДОМІНІК Ко» пропонуємо до застосування наступний математичний інструмент – оптимізаційну модель управління грошовими потоками підприємства. За її допомогою вирішується завдання, де знаходиться оптимальний розподіл грошових коштів з урахуванням цілей і обмежень. Це дозволяє прогнозувати: коли виникне дефіцит або надлишок коштів; як мінімізувати витрати на фінансування; як розподілити інвестиції для максимального прибутку. Переваги запропонованої для реалізації ТОВ «ДОМІНІК Ко» стратегії управління грошовими потоками полягають у створенні умов забезпечення ліквідності; зменшення фінансових ризиків; підвищення ефективності управління грошовими потоками; планування розвитку в довгостроковій перспективі.

Реалізація тактичних заходів з реалізації фінансової стратегії управління грошовими потоками покладена на фінансову службу підприємства. В

кваліфікаційній роботі наведено обґрунтування потреби в трансформаційних змінах фінансової служби з управління грошовими потоками в умовах воєнного стану. Альтернативність підходів її до побудови з дотриманням вимог оптимальності організаційної структури, чіткого розподілу функціональних обов'язків, виваженого підбору інструментів для менеджменту грошових потоків повинна дозволити створити необхідне «озброєння» на випадок критичної ситуації.

До складу ключових потреб, на які повинна відреагувати фінансова служба, повинні увійти, в першу чергу, гнучкість та адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища вітчизняного бізнесу, в тому числі впливу світових змін глобалізації та цифрової трансформації, по-друге, забезпечення адекватної силі виклику швидкості реагування системи управління грошовими потоками підприємства. Фінансова служба має забезпечити коригування бюджетів і планів відповідно до змін, швидко пристосовуватись до регуляторних змін Уряду, мати на озброєнні варіанти вдосконалення фінансової політики з питань взаємодії з потенційними інвесторами та кредиторами, варіанти перебудови механізму фінансового забезпечення бізнесу на основі альтернативних джерел.

Карта тактичних заходів розроблена в межах функціоналу наступних напрямів роботи фінансової служби ТОВ «ДОМІНІК Ко»: оперативно-фінансова та контрольно-аналітична робота, фінансове планування і прогнозування та містить репрезентативний перелік пропозицій для товариства, зроблених на підставі діагностики грошових потоків..

Здійснення факторного аналізу ТОВ «ДОМІНІК Ко» довело корисність цього інструменту для виявлення факторів, вплив на які посилює здатність товариства генерувати грошові потоки в обсягах та за строками здійснення необхідних планових платежів, забезпечити оптимізацію грошових потоків та реалізувати рекомендації з підвищення ефективності стратегії та тактики управління грошовими потоками товариства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено науково-теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукової проблеми через обґрунтування теоретичних засад управління грошовими потоками підприємства та розробку практичних рекомендацій з впровадження фінансової стратегії і тактики управління в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «ДОМІНІК Ко». Результати дослідження дали змогу сформулювати низку теоретичних висновків і практичних пропозицій.

1. Аналіз наукової літератури та теоретичне узагальнення підходів і аналітичних аспектів трактування категорії «грошовий потік» підприємства дозволили конкретизувати її зміст, враховуючи багатовимірність і комплексність проявів. Тлумачення сутності грошового потоку як руху (розподіл в часі), запасу (сальдовий результат) та в аналітичному розрізі з огляду характеристики фінансового стану підприємства дозволило поглибити формулювання економічного змісту зазначеної категорії та представити наступне визначення.

Грошовий потік – це динамічний показник, що характеризує постійний рух грошових ресурсів у результаті фінансово-господарської діяльності підприємства, пов'язаний з надходженнями та видатками грошових коштів, сальдовий результат яких (чистий грошовий потік) є результативним чинником діяльності підприємства, індикатором ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, фінансового потенціалу бізнесу тощо.

Синтезовано підходи вітчизняних науковців до переліку класифікаційних ознак грошових потоків підприємства, які об'єднано у 16 позицій.

2. Управління грошовими потоками підприємства виступає підсистемою фінансового менеджменту, органічно інтегрованою в загальну систему управління бізнесом. Ця підсистема містить процеси планування, організації, контролю та аналізу руху грошових коштів з метою ефективного використання фінансових ресурсів підприємства. Процес управління грошовими потоками розглядається через основні етапи: організацію системи та циклу управління

грошовими потоками підприємства, які включають послідовне прийняття та реалізацію стратегічних і оперативно-тактичних рішень.

На основі аналізу стану українського бізнесу в умовах воєнного часу визначено ключові фактори впливу воєнного стану на грошові потоки підприємств: розрив ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності, дестабілізація ринкового середовища, втрата або пошкодження активів, мобілізація працівників, зростання неплатоспроможності контрагентів, а також запропоновано авторське бачення викликів, які вони створюють. Воєнні дії часто змінюють логістику, витрати на транспортування, постачання сировини, і навіть географічне розташування підприємства. Управління грошовими потоками в таких умовах потребує перегляду стратегій, адаптації до нових умов та впровадження антикризових заходів. Під час воєнного стану компанії змушені швидко адаптуватися до змін у законодавстві, нових податкових умов та обмежень у фінансових операціях.

З урахуванням специфіки воєнного стану окреслено напрями адаптації підсистеми управління грошовими потоками до сучасних умов, а саме гнучкість, адаптивність, готовність до змін, альтернативність, висока швидкість прийняття рішень тощо.

3. Результати аналізу грошових потоків створюють підґрунтя для розробки й прийняття управлінських рішень в сфері управління грошовими потоками бізнесу. Доведено, що високу ефективність здійснення фінансової аналітики демонструють динамічні моделі та обґрунтоване прогнозування грошових потоків.

Завдання аналізу грошових потоків лежать у сферах їх акумуляції та розподілу, створення балансу та досягнення фінансової оптимізації, набуття характеристик наявності, ліквідності, достатності та ефективності. З огляду на це представлено методичне забезпечення аналізу грошових потоків, до складу якого входять прямий та непрямий методи аналізу руху грошових коштів підприємства, абсолютні показники та фінансові коефіцієнти, методи та моделі фінансового планування і прогнозування.

4. Діагностика грошових потоків здійснювалася за даними фінансової звітності ТОВ «ДОМІНІК Ко». На першому етапі надано загальну характеристику результатів фінансово-господарської діяльності товариства за 2021-2023 роки.

За останні три роки підприємством досягнуто параметри стійкого фінансового стану. Були збільшені обсяги майна та капіталу, в тому числі власного та власного оборотного капіталу. Відмічаємо тенденцію росту нерозподіленого прибутку, інвестування коштів в оборотні активи та основні засоби. Динаміку росту продемонстрував показник чистого доходу отриманого від фінансово-господарської діяльності. Позитивна оцінка отримана щодо відновлення ТОВ «ДОМІНІК Ко» прибуткової діяльності в 2022 році (проти чистого збитку в 2021 році) та збереження позитивних фінансових результатів в 2023 році. Зауважимо, що за період дослідження досить суттєво зросли операційні витрати, рентабельність діяльності знизилася з 8,42 % в 2022 році до 2,64 % в 2023 році.

Значення та динаміка ключових фінансових коефіцієнтів підтверджує висновок про стійкий фінансовий стан підприємства.

5. Аналіз стану, структури та динаміки грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» дозволив виявити фінансові проблеми. Чистий рух грошових коштів та показник незалежного грошового потоку в 2020-2021 роках виявився дефіцитним. Зауважимо, що в 2021 році чистий рух коштів по всіх видах діяльності був від'ємним. Фіксуємо порушення фінансової рівноваги, що, в свою чергу, негативно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства. Дефіцитний грошовий потік призводить до негативних наслідків: затримки платежів з погашення кредиторської заборгованості, надлишкові витрати пов'язані з виконанням штрафних санкцій, затримки у виплаті заробітної плати персоналу підприємства, відповідно – зниження продуктивності праці та її результативності.

В 2022 році чистий рух коштів по підприємству позитивний. Зазначений результат є наслідком позитивного чистого руху грошових коштів від

операційної діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» в цьому році. Комбінація результатів розрахунку чистого руху грошових коштів по видах діяльності дозволяє ідентифікувати рівень фінансового управління за грошовими потоками як успішний. Стан фінансової рівноваги за показниками чистого грошового потоку в 2023 році кардинально не змінився, але можемо засвідчити наявність негативних змін, а саме зменшення показника чистого руху грошових коштів по підприємству, в тому числі і по операційній діяльності, відсутнім залишився рух по фінансовій діяльності підприємства.

Аналіз динаміки та структури вхідних і вихідних грошових потоків підтвердив традиційний та стабільний характер потоків, пов'язаних з операційною діяльністю. У той же час у 2022–2023 роках товариство не здійснювало фінансової діяльності. Чистий рух грошових коштів за інвестиційною діяльністю залишався стабільно дефіцитним.

Факторами впливу на обсяги вхідних та вихідних грошових потоків виявились негативні зміни у платоспроможному попиті, пов'язані зі зниженням купівельної спроможності покупців кондитерської продукції, підвищення цін на сировину та енергоносії, паливо та т. п., збільшення податків, інфляція, удорожчання фінансових ресурсів, затримки в ланцюгах поставок продукції, матеріалів, ресурсів. Потужними ризиками для бізнесу виявились мобілізація персоналу, перебої з електрикою, нестача робочої сили.

6. Оцінювання достатності, ліквідності та ефективності грошових потоків ТОВ «ДОМІНІК Ко» проводилося на основі аналізу відповідних коефіцієнтів, які свідчать про зниження рівня ефективності управління грошовими потоками компанії.

Низькі показники коефіцієнтів ліквідності, ефективності та достатності разом зі спадною динамікою вказують на недоліки у прийнятті управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту. Негативної оцінки заслуговує набуття коефіцієнтом достатності чистого грошового потоку від'ємного значення в 2020-2021 роках та спадна динаміка в 2022-2023 роках. Значення коефіцієнта ліквідності грошового потоку в 2020-2021 роках є меншим за 1, тобто потік не є

ліквідним. В наступні два роки ситуація виправилася, але значення є дуже низькими. В той же час, слід відмітити, що рівень покриття грошовим активами найтермінових зобов'язань підприємства за 2021-2023 роки є достатнім, баланси підприємства за класичним правилом порівняння груп активів та пасивів можуть бути визнаними абсолютно ліквідними.

Результати розрахунку коефіцієнта ефективності грошового потоку дозволяють оцінити його як «неефективний» в 2020-2021 роках та «низько ефективний» в 2022-2023 роках. Коефіцієнт тривалості погашення заборгованості ТОВ «ДОМІНІК Ко» в 2021 році свідчить про фінансову неспроможність товариства бо є від'ємним. В 2022 році рівень показника нормальний, але вже в 2023 році можемо охарактеризувати ситуацію як незадовільну. За показником чистої Cash-flow-маржі робимо висновок про погіршення ситуації.

Уповільнення обороту грошових коштів зумовило потребу в додатковому фінансуванні операційної діяльності. Аналіз додаткових показників ефективності операційного грошового потоку за 2021–2023 роки також підкреслює необхідність оптимізації. Зокрема, це стосується управління надлишковими грошовими потоками, структури надходжень і витрат, а також підвищення загальної ефективності грошових потоків підприємства з використанням системного підходу.

7. В третьому розділі кваліфікаційної роботи представлений алгоритм розробки фінансової стратегії управління грошовими потоками підприємства на основі оптимізаційної моделі.

Наголошено на критичній необхідності систематичного проведення аналізу та оцінки грошових коштів та їх руху в поточному періоді та ретроспективі тим самим створюючи інформаційну підтримку управлінських рішень в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Рекомендовано сценарне прогнозування (оптимістичний, песимістичний та базовий сценарії) перспективних вхідних та вихідних грошових потоків, їх сальдового результату. Третій етап фінансової стратегії управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко»

містить пропозиції по розробці стратегії управління заборгованістю. Акцент зроблено на використанні важелів, що дозволять отримати своєчасну оплату з боку клієнтів товариства: запровадження суворої кредитної політики, скорочення термінів оплати або запропонувати знижки за ранню оплату, відтермінування платежів постачальникам до максимальних меж без шкоди для репутації та договірних відносин. Стратегія оптимізації витрат може базуватись на введенні їх бюджетування. Стратегія формування резервів ліквідності та захисту від фінансових ризиків може бути реалізована шляхом відновлення практики створення резервного фонду як «фінансової подушки безпеки» та використання фінансових деривативів. Обґрунтовано необхідність контролю за грошовими потоками в режимі реального часу на основі використання спеціалізованих програмних рішень в межах автоматизації процесів управління грошовими потоками. Приділено увагу оптимізації джерел фінансування та інвестиційній стратегії. Заключний етап впровадження стратегії управління грошовими потоками повинен містити змістовний модуль: перегляд і коригування стратегії.

Для реалізації вищеописаної стратегії з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, забезпечення стабільності грошових потоків і максимізації прибутковості ТОВ «ДОМІНІК Ко» пропонуємо до застосування наступний математичний інструмент – оптимізаційну модель управління грошовими потоками підприємства. Переваги оптимізаційної моделі: зменшення ризиків дефіциту грошових коштів; оптимізація структури джерел фінансування; підвищення ефективності використання капіталу; планування можливих інвестиційних проектів з максимальним прибутком.

Стратегія управління грошовими потоками ТОВ «ДОМІНІК Ко» акцентована на створенні умов забезпечення ліквідності; зменшенні фінансових ризиків; підвищенні ефективності управління грошовими потоками; уможливлення планування розвитку в довгостроковій перспективі.

8. Реалізація тактичних заходів у межах фінансової стратегії управління грошовими потоками покладена на фінансову службу підприємства. У

кваліфікаційній роботі обґрунтовано необхідність трансформаційних змін у роботі фінансової служби в умовах воєнного стану. Зокрема, запропоновано альтернативні підходи до її організації, які враховують оптимізацію структури, чіткий розподіл функціональних обов'язків і раціональний вибір інструментів для управління грошовими потоками. Такі заходи мають створити необхідний арсенал рішень для реагування на критичні ситуації.

Основними завданнями фінансової служби є забезпечення гнучкості та адаптивності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, включаючи вплив глобалізації та цифрової трансформації, а також оперативне реагування на виклики шляхом удосконалення системи управління грошовими потоками. Фінансова служба має забезпечити своєчасне коригування бюджетів і планів відповідно до змін, швидко адаптуватися до нових регуляторних вимог, розробляти вдосконалені механізми співпраці з інвесторами та кредиторами, а також шукати альтернативні джерела фінансування бізнесу.

Карта тактичних заходів, розроблена для фінансової служби ТОВ «ДОМІНІК Ко», охоплює напрямки оперативно-фінансової діяльності, контрольно-аналітичної роботи, фінансового планування та прогнозування. Вона містить перелік рекомендацій, сформованих на основі діагностики грошових потоків компанії.

Факторний аналіз діяльності ТОВ «ДОМІНІК Ко» підтвердив ефективність цього інструменту для визначення чинників, які впливають на здатність генерувати грошові потоки у необхідних обсягах та строках. Це дозволяє оптимізувати грошові потоки, а також реалізувати рекомендації щодо підвищення ефективності стратегії та тактики їх управління.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієць В. С. Інтеграція процесу оптимізації грошових потоків у загальну систему управління грошовими потоками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 17. С. 15–17.
2. Баліцька В. В. Грошові потоки в контексті виробничої діяльності підприємств України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 8. С. 81–86.
3. Баліцька В. В. Загальні параметри грошових потоків підприємств України. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. 2008. № 7. С. 121–126.
4. Барабаш Н. С., Никонович М. О. Аналіз грошових потоків у системі фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 2. С. 164–167.
5. Бегун С. І. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах військового стану. *Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. 2022. № 4(32). С. 36–42.
6. Белз О. Управління грошовими потоками фірми як чинник оптимізації структури капіталу. *Вісник Тернопільської Академії народного господарства*. 2008. № 2. С. 252–262.
7. Биховченко В. П., Ксьонжик В. В. Стратегія управління грошовими потоками на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 604–609.
8. Білик М. Д., Надточій С. І. Грошові потоки підприємств у мікро- та макроекономічному аспекті. *Фінанси України*. 2007. № 6. С. 133–147.
9. Бланк И. А. Управление денежными потоками: підручник. Київ: Ника-Центр, Эльга, 2002. 736 с.
10. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Київ: Ника-Центр, 2004. 656 с.

11. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз: навч. посібник. Житомир: Рута, 2003. 680 с.
12. Варавка В. В. Аналіз ділової активності як інструмент управління грошовими потоками підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 184 – 191. 97
13. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.
14. Головка Т. В. Класифікація грошових потоків підприємств торгівлі *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск №2. С. 246-251
15. Гривківська О. В. Дослідження грошових потоків від інвестиційно-фінансової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 69-73.
16. Гудзь Т. П., Брусов Н. О. Повоєнна трансформація економічного потенціалу українських підприємств для освоєння євроінтеграційних можливостей. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2022. № 11–12. С. 28–34.
17. Гудзь Т. П., Єгоричева С. Б., Литвинюк М. В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 5-6. С. 7-15.
18. Деменіна О. М. Управління грошовими потоками в межах концепції фінансової рівноваги підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7. С. 14 – 18.
19. Демчук Н. І., Євладенко А.Ю. Теоретико-методичні засади діагностики фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 11. С. 36–41.
20. Дідух С. М. Особливості обґрунтування господарських рішень й адаптації бюджетування на підприємствах України в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2023. № 1(31) . URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3557/3577>

21. Древаль Л. В. Економічна сутність грошових коштів та грошових потоків в господарській діяльності підприємства. *Фінансові ринки та цінні папери*. 2017. № 22. С. 28-32.
22. Економіка підприємств: посібник / За ред. Л.С. Харіна. Тернопіль.: Економічна думка, 2008. 500 с.
23. Жовна О. М., Риженко Д. С. Організація системи та механізму управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042>
24. Завадська Н. О. Удосконалення системи показників аналізу грошових потоків. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2. С. 51-56.
25. Захарова Н. Ю. Фінансові аспекти управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія / за ред. А. В. Череп*. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. С. 25–30.
26. Злупко С. Економічна думка України : навч. посібник. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2009. 496 с.
27. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: МАУП, 2000. 152 с.
28. Коваленко Н. О., Гавриленко О. Є., Гребінчук О. М. Економіко-правові та психологічні аспекти управління бізнесом в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 12 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-177-189](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-177-189)
29. Коваленко С. О. Сутність грошових потоків та їх роль в управлінні фінансами підприємств. *Науково-технічний збірник № 96. Комунальне господарство міст*. 2010. URL: https://eprints.kname.edu.ua/19896/1/328-332_%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1%D0%9E.pdf

30. Коваленко Т. О., Іщенко Н.А. Оцінка ефективності формування грошових потоків підприємства. *Наукові записки КНТУ*, 2011. Вип.11, ч. II. С. 165-170.
31. Колісник О. П. Замогильна А. В Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, 2018 №10. С. 60-65.
32. Колузанов К. В. Колузанова Н. О. Аналіз структури руху грошових потоків для прийняття довгострокових управлінських рішень. *Економіка АПК*. 2007. № 12. С. 80–85.
33. Костенко Т. Д., Підгора Є. О. Рижиков В. С., Панков В. А., Герасимов А. А., Ровенська В. В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2005. 400 с.
34. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43.
URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758>
35. Кошельок Г. В. Степанова І. В. Факторні моделі грошових потоків підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2014. №5-6 (76-77). С. 161-171.
36. Крамаренко В. І., Холод Б. І. та ін. Управління ресурсами підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.
37. Крамаренко Г. О. Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
38. Литвинчук Т. В. Грошові потоки в системі правління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. С. 86–90.
39. Лігоненко Л. О., Ситник Г. В. Управління грошовими потоками: навч. посібник. Київ: КНТЕУ, 2005. 255 с.

40. Мавлєва Д., Лиса, О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>
41. Майборода О. Є., Майборода О. В. Напрями управління грошовими потоками підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С.305-309.
42. Макарова А. А. Комплексный анализ факторов, характеризующих денежные потоки. *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 4. С. 256-260.
43. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: підручник. Київ: Вища школа, 2016. 76 с.
44. Марчак Д. Врятувати бізнес від війни. Навіщо державі та бізнесу ІТ-платформа для релокації. *Економічна правда*. 2022. 14 квітня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685722>
45. Марченко В., Петрівський, Я., Власенко, А. Сучасні трансформації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства. *Via Economica*. 2023 № 3. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/59/56>
46. Микитин О. З. Особливості планування грошових потоків підприємств за євроінтеграційних умов під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2920/2842>
47. Мулик Т. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-4>
48. Мулик Т. Організація аналізу грошових потоків на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1442/1387>
49. Нагайчук В. В. Управління грошовими потоками підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 1(52). С. 245–249.

50. Надточій С. І. Загальна оцінка грошових потоків підприємства як основа управління ними. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 5. С. 41- 49.
51. Надточій С. І. Прогнозування та планування (бюджетування) грошових потоків підприємства як складові елементи системи управління ними. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 11. С. 60-65.
52. Нікольчук Ю. М., Лугівська О. П. Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 3. С. 95-102.
53. Офіційний сайт ТОВ «ДОМІНІК Ко» URL: <https://dominik.ua/>
54. Педченко Н. С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8. С. 260-266.
55. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 47. 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>
56. Планування діяльності підприємства: навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, А.Ю. Мельника та ін.; За заг. ред. В.Є. Москалюка. Київ: КНЕУ 2007. 252 с.
57. Поддєрьогін А. М. Ефективність управління грошовими потоками підприємства. *Фінанси України*. 2007. № 11. С. 119-127.
58. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 536 с.
59. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
60. Пономарьов І. Ф., Полякова Е. І., Легченко О. А. Удосконалення механізму управління політикою платоспроможності підприємства. *Економіка промисловості*. 2007. № 1. С. 119–132.

61. Прушківський В. Г. Теоретичні і прикладні аспекти управління грошовими потоками на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 3. С. 36-40.
62. Рижигов В. С, Панків В. А., Ровенська В. В. та ін. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Видавничий Дім „слово“, 2009. 272 с.
63. Семенова С. М. Управління грошовими потоками на підприємствах водного транспорту: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
64. Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 107-110.
65. Сидоренко-Мельник Г. М. Галенко Я. І. Управління фінансовою рівновагою підприємства на засадах формування механізму її забезпечення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4 (82). С. 134-138.
66. Сидоренко-Мельник Г. М., Семенова О. М. Фінансовий аналіз : навчально-методичний посібник за кредитно-модульною системою організації навчального процесу. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2017. 204 с.
67. Сидоренко-Мельник Г., Козирод О. Трансформація фінансової служби підприємства в умовах воєнного стану. *XLIV International scientific and practical conference «The Impact of Scientific Research on the Development of the Modern World»* (October 23-25, 2024) Dubrovnik, Croatia. International Scientific Unity, 2024. 263 p. P. 76-78.
68. Старостенко Г. Г., Мірко Н. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
69. Стащук О. В., Хандучка А. М. Грошові потоки підприємства: суть та необхідність управління. *Молодий учений*. 2014. № 6. С. 45-54.
70. Стащук О. В., Шостак Л. В., Булик Д. В. Банкрутство підприємств в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29>

71. Степаненко О. І., Тауровська А. С. Аналіз руху грошових потоків підприємства, їх вплив на господарську діяльність. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2023. Вип. 74. С. 148-155.
72. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. Фінанси України. 2021. № 2. С. 146–153.
73. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. *Advancing in research, practice and education: матеріали конф.*, м. Флоренція, 11–13 трав. 2022 р. Флоренція, 2022. С. 171–180.
74. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.
75. Ткачук Н. В., Дейнека К. С. Концептуальні засади виявлення і подолання фінансової кризи на підприємстві в умовах війни. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3-4(97-98). С. 136–140.
76. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2395>
77. Федішин М. П. Тактичне планування грошових потоків на підприємствах харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». НУХТ. Київ, 2014. 23 с.
78. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / За ред. проф. Г. Г. Кірейцева. Київ: ЦУЛ, 2012. 496 с.
79. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. А.М. Поддєрьогіна. Київ: КНЕУ. 2017. 590 с.
80. Харченко В. А. Грошовий обіг і грошові потоки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 160-163.
81. Цал-Цалко Ю. С., Холод Б.І. Економіка підприємства: навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2010. 388 с.

82. Циган Р. М. Удосконалення класифікації грошових потоків з урахуванням сучасних умов господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 150 – 155.
83. Чижевська М. Б., Чернодубова Е. В., Сидоренко-Мельник Г. М., Куява Б. М. Аналіз факторів технологічного розвитку та забезпечення фінансово–економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах соціальної економіки. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, 2024, № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3117>
84. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2006. 439 с.
85. Школьник І. О. Боярко І.М., Сюркало Б.І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вузів. Суми.: Університетська книга, 2019. 301 с.
86. Юрченко О.Ю. Сучасні підходи до управління грошовими потоками підприємства. *Бізнеснавігатор*. 2020. Вип. 4(47). С. 77–82
87. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 50. С. 182-187.
88. Яріш О. В., Г. А. Тотоеску Г. А. Напрями підвищення вартості бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. *Наука і молодь у ХХІ сторіччі : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 30 листопада 2022 року). Полтава : ПУЕТ, 2022. 167 с. С. 137-139.
89. Яструбецька Л. С. Грошові потоки в оцінці інвестиційного проекту. *Фінанси України*. 2015. № 5. С. 101–109.
90. Ettinger T. Economic impact of war. Economics Help. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/2180/economics/economicimpact-of-war/>

