

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій,
обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПРОДАЩУК СНІЖАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 658.14

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ
ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Сніжана ПРОДАЩУК

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Недільська Л. В., к.е.н., доцент

Житомир – 2023

Висновок кафедри фінансів і кредиту
за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи Продащук С.О.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту
_____ № __ від «__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту

к.е.н., професор _____

Дмитро ДЕМА _

«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Продащук Сніжана Олександрівна __ захистила

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Продащук С. О. Концепція управління грошовими потоками підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Поліський національний університет, 2023.

В кваліфікаційній роботі було узагальнено теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування грошових потоків підприємства і реалізації концепції управління ними. Здійснено оцінку фінансового стану підприємства, проаналізовано його грошові потоки від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Проведено і аргументовано мультифакторний аналіз грошових потоків підприємства. Розроблено концептуальну модель управління грошовими потоками підприємства.

Ключові слова: грошові кошти, грошовий потік, негативний грошовий потік, позитивний грошовий потік, чистий грошовий потік.

SUMMARY

Prodashchuk S. O. The concept of cash flow management of the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 072 «Finance, Banking and Insurance». - Polissia National University, 2023.

The qualification paper summarized the theoretical, methodical and applied aspects of the formation of cash flows of the enterprise and the implementation of the concept of their management. The company's financial condition was assessed, its cash flows from operational, financial and investment activities were analyzed. A multifactor analysis of the company's cash flows was conducted and argued. A conceptual model of enterprise cash flow management was developed.

Keywords: cash, cash flow, negative cash flow, positive cash flow, free cash flow.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічний зміст грошових потоків підприємства.....	8
1.2. Поняття концепції управління грошовими потоками підприємства.....	12
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Оцінка рівня управління грошовими потоками підприємств сфери торгівлі парфумними та косметичними товарами	15
2.2. Факторний аналіз грошових потоків підприємства та резерви їх оптимізації.....	22
Висновки до розділу 2	24
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	25
3.1. Основні засади концептуальної моделі управління грошовими потоками підприємства	25
3.2. Аналітична ієрархія в прийнятті рішень при управлінні грошовими потоками підприємств	29
Висновки до розділу 3	32
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних динамічних та мінливих умовах господарювання підприємств важливе значення має раціональне формування та ефективне використання грошових коштів, як ключового елемента фінансової спроможності. Достатність грошових коштів забезпечує життєздатність, коротко- та довгострокову ефективність діяльності підприємства. Управління грошовими коштами передбачає не лише виявлення причин, які впливають на збільшення чи зменшення грошових потоків, а також встановлення напрямів якісного їх використання. Цього можна досягти як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективі. Синхронність та ритмічність руху грошових коштів дає чітке розуміння щодо збалансування вхідних та вихідних потоків суб'єкта господарювання як за обсягами таких потоків, так і за термінами окремих звітних періодів, що, дозволяє точно і об'єктивно оцінити фінансову стійкість підприємства, рівень його платоспроможності, ліквідності й ділової активності.

Аналіз останніх досліджень. Проблемами теоретико-методологічного та прикладного характеру управління грошовими коштами, їх збалансованості та забезпечення синхронності формування вхідних і вихідних грошових потоків підприємств різних видів і сфер діяльності займалися Бондаренко Н. В., Волошина С. В., Головка В. І., Костакова Л. Д., Стоянова Е. С., Фомін П. А., Подольська В. О., Чемчикаленко Р. А., Шахбазян Е. М., Яріш О. В. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка концепції управління грошовими потоками підприємства. Для досягнення визначеної мети у кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади концепції управління грошовими потоками підприємства;
- проаналізувати сучасний стан управління грошовими потоками досліджуваного підприємства;

- розробити узагальнюючу концепцію управління грошовими потоками підприємства.

Об'єктом дослідження є концепція управління грошовими потоками підприємства. **Предметом** дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів щодо розробки та застосування концепції управління грошовими потоками підприємства.

Методи дослідження. Досягнення мети та вирішення завдань, поставлених у кваліфікаційній роботі було здійснено з використанням методів, які базуються на системному аналізі економічних явищ і процесів. Метод аналізу та синтезу застосовувався для виявлення особливостей концепції управління грошовими потоками підприємства, статистико-економічний метод використовувався для аналізу фінансового стану підприємства та виявлення тенденцій формування його грошових потоків; мультифакторний аналіз – при встановленні впливу факторів на рівень дефіцитності грошових потоків; методологія структурного аналізу і проектування SADT у середовищі IDEF0 для побудови концептуальної моделі управління грошовими потоками підприємства.

Інформаційною базою дослідження за темою кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативні документи щодо управління грошовими потоками суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм, періодичні наукові видання, аналітичні дані з облікових реєстрів і фінансової звітності підприємств, які вивчалися під час дослідження, ресурси глобальної інформаційної мережі Internet.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. Наукова новизна проведеного дослідження лежить у площині фінансових відносин щодо розробки й удосконалення концепції управління грошовими потоками підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблена концепція управління грошовими потоками підприємства може бути використана для імплементації системи фінансового менеджменту на підприємстві та під час прийняття конкретних стратегічних фінансових рішень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами дослідження, що здійснені в межах кваліфікаційної роботи було опубліковано троє тез у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій:

- 1) «Метод аналітичної ієрархії в управлінні грошовими потоками підприємств» – збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації» (14 квітня 2023 р., ЗВО «Подільський державний університет»);
- 2) «Концептуальна модель управління грошовими потоками підприємства» – «Безпека, технології, інновації: нові горизонти» (15 листопада 2023 р., Поліський національний університет);
- 3) «Оцінка грошових потоків підприємств сфери торгівлі парфумними та косметичними товарами» – «Студентські наукові читання – 2023» (30 листопада 2023 р., Поліський національний університет).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Результати даної кваліфікаційної роботи розміщено на 30 аркушах. Робота містить вступ, три розділи із висновками, загальні висновки, список використаних джерел (46 найменувань). Ілюстрації представлені 5 таблицями і 8 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПЦІЇ

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст грошових потоків підприємства

Грошові потоки слугують невід'ємною складовою процесу управлінської діяльності будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства. З метою забезпечення фінансової стійкості та ділової активності підприємств, безперервного процесу їх функціонування та розвитку вважається, що необхідним є використання дієвого та ефективного процесу управління грошовими потоками.

Гроші представляють собою унікальний товар, який виконує функцію загального еквівалента і здатен обмінюватися на будь-який інший товар. Грошові кошти суб'єктів господарювання представлені переважно у вигляді готівки в касі, коштів на різних видах рахунків у комерційних банках, електронних грошей. Такий вид активу надзвичайно ліквідний, оскільки може бути використаний в будь-який момент часу. За сукупністю функцій, які виконують грошові кошти, вони є засобом обміну та платежу, засобом оцінювання вартості продукції та іншого майна підприємства, а також, мірилом ліквідності та платоспроможності.

Термін «грошовий потік» запозичений із зарубіжної економічної літератури, де використовується як cash-flow, що відображає рух коштів. Однак у вживанні цей вираз став відомий як грошовий потік. У вітчизняній практиці цей вираз став відомим як грошовий потік.

В Україні з 07.02.2013 р. діє Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [32], в якому до грошових активів віднесено суму готівки, коштів на рахунках у банках та фінансові депозити. Згідно з положеннями М(С)БО 7 «Звіт про рух грошових

коштів» грошові потоки трактуються як «надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів» [23].

Ковальчук Н. та Сокач Н. відмічають, що «грошові потоки підприємства, за змістом, описують переміщення коштів підприємства, тобто кількісно виражають усі операції надходження та витрачання коштів та їх еквівалентів, що здійснюються для забезпечення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності суб'єктом господарювання» [12].

Таким чином, грошові кошти будь-якого підприємства обслуговують його фінансову, інвестиційну та операційну діяльність, відповідно формуючи вхідні і вихідні грошові потоки від кожного із зазначених видів діяльності і підприємства загалом. Слід враховувати, що грошовий потік не ототожнюється із сумою грошових коштів, які отримані або виплачені підприємством, він відображає процес надходження та використання грошових ресурсів.

У рекомендаціях фінансових аналітиків вказано, що «грошові потоки – це будь-які операції, які або приносять бізнесу грошові кошти, або виводять гроші з бізнесу, у готівковій та безготівковій формі» [1].

Сукупність можливих вхідних грошових потоків, враховуючи різні види діяльності суб'єкта господарювання, наведено на рис. 1.1.

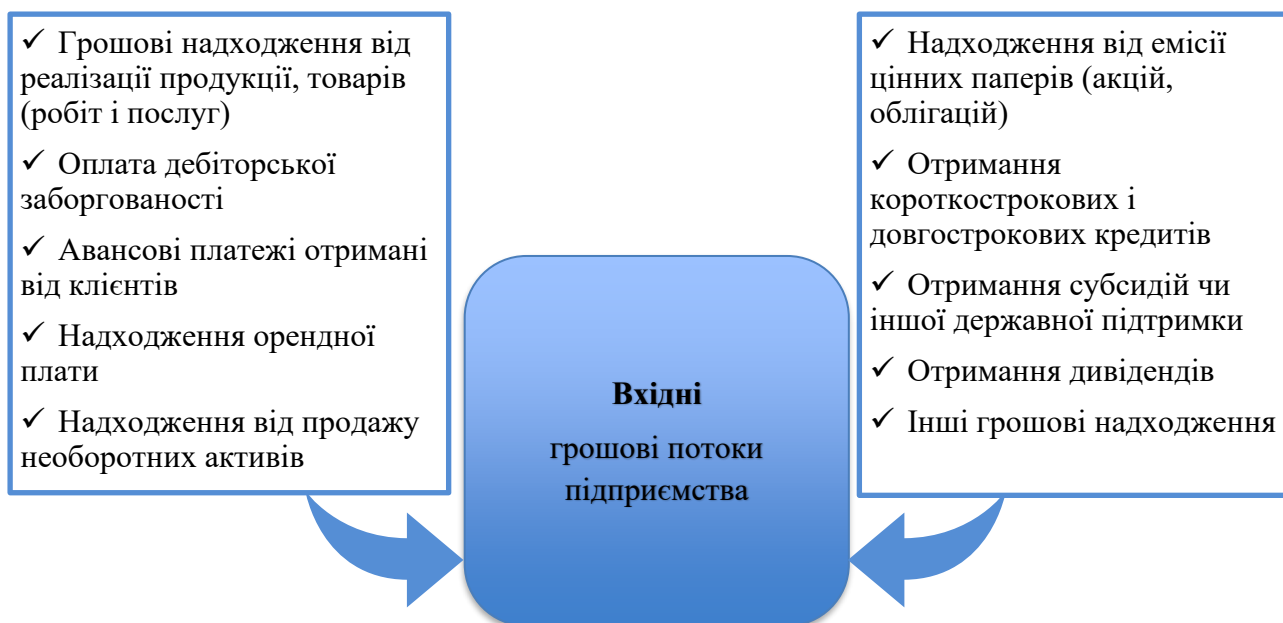


Рис. 1.1. Групи основних вхідних грошових потоків

Джерело: складено за матеріалами [10].

Безумовно, лєвова частина вхїдних грошових потокїв формується вїд реалїзацїї продукцїї, товарїв, робїт і послуг, однак решту джерел формування таких потокїв є не менш важливими, оскїльки забезпечують повноцїнне і безперерїбїне виробництво, сприяють вїдновленню і розширенню, формують базис для платоспроможностї.

Сукупнїсть напрямїв використання грошових коштів у виглядї вихїдних грошових потокїв суб'єкта господарювання наведено на рис. 1.2.

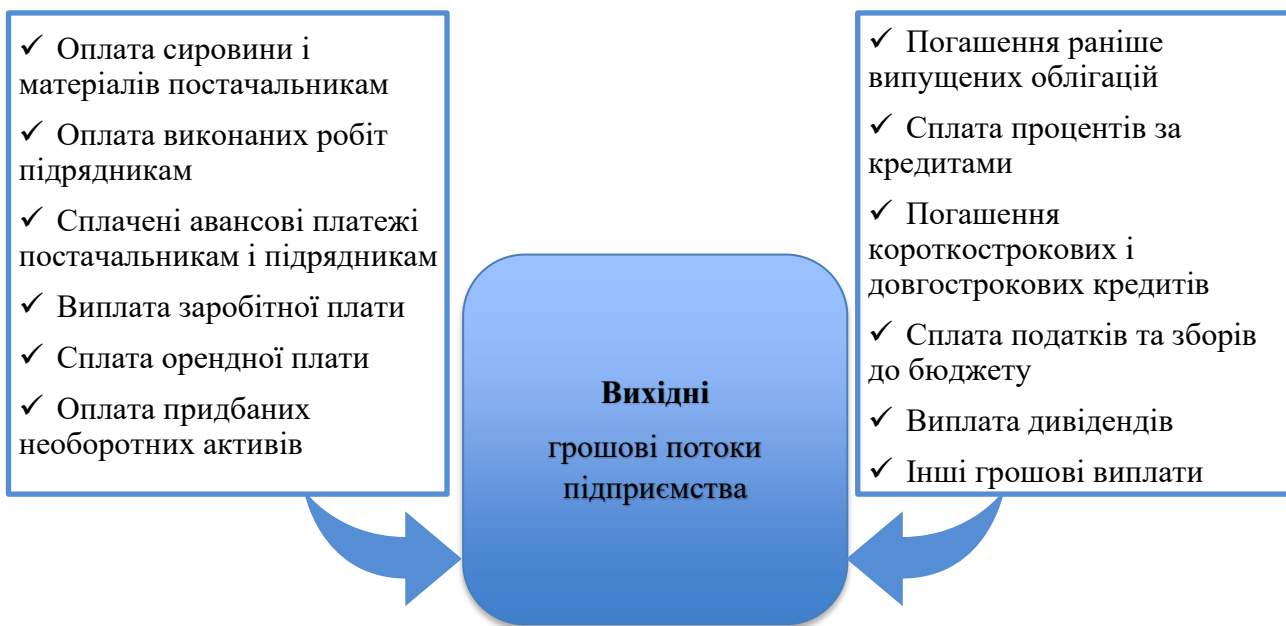


Рис. 1.2. Групи основних вихїдних грошових потокїв

Джерело: складено на основї [10]

У виробничих пїдприємств переважна сума грошових коштів спрямовується на придбання сировини і матерїалїв для забезпечення основної дїяльностї. Також вагомим напрямом використання коштів є виплата зарплати та сплата до бюджету пов'язаних з нею податкових платежїв і соцїальних зборїв. Однак будь-яке пїдприємство у рїзні перїоди своєї життєдїяльностї формує чи оновлює свої основнї засоби, здїйснює капїтальнї інвестицїї чи погашає отриманї кредити, що також може стати суттєвим за обсягом грошовим потоком і зменшити залишки грошових коштів до критичного чи катастрофїчного рївня.

Науковці та економісти-практики відмічають, що «грошові активи, як наявні у підприємства грошові кошти та обсяги їх обороту, безпосередньо впливають на платоспроможність, прибутковість і безперервність діяльності господарюючого суб'єкта» [10]. За таких умов, перед усіма господарюючими суб'єктами стоїть завдання здійснювати управління грошовими коштами таким чином, щоб забезпечити їх збалансування за видами і періодами формування та генерувати такі вхідні грошові потоки, які здатні повністю забезпечувати розширене відтворення згідно із стратегічними цілями.

Рух грошових коштів на кожному підприємстві фіксується за індивідуальними статтями, щоб повною мірою відобразити особливості його діяльності. Визначення обсягу грошових коштів, що залишаються в кінці звітного періоду, здійснюється згідно з нормативними вимогами в межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності за одним з двох існуючих методів: прямим чи непрямим.

Перший (прямий) метод ґрунтується на відстеженні грошових потоків через облікові записи підприємства, з використанням реєстрів бухгалтерського обліку, зведених реєстрів та звіту про рух грошових коштів.

Непрямий метод передбачає використання даних з форми №1 та №2 фінансової звітності – Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід). Цей метод дає змогу відобразити взаємозв'язки між чистим прибутком та змінами у складі активів і пасивів балансу.

Отже, поняття «грошові потоки» наразі не трактується жодним вітчизняним нормативним документом, однак вагомість грошових потоків у забезпеченні функціонування підприємств, формуванні їх стійкого фінансового стану і сприятливих перспектив розвитку дає підстави для формування індивідуальної для кожного суб'єкта господарювання ефективної концепції управління грошових потоків.

1.2. Поняття концепції управління грошовими потоками підприємства

Нестабільне політично-економічне середовище світових та внутрішніх ринків зумовило складні деструктивні процеси перетворення, які негативно впливають на формування грошових потоків як за місцем їх виникнення, так і часом здійснення. Необґрунтований розподіл грошових коштів, непослідовна імплементація стратегії розвитку, дисбаланс між різними видами грошових потоків призводять до спаду ділової активності, втрати конкурентоспроможності, зниження прибутку та платоспроможності, комплексного розгортання кризи.

Враховуючи необхідність підтримання фінансової стійкості підприємства, прийняття оперативних фінансових рішень, вчасного реагування на можливі ризики і загрози, особливої актуальності набуває розробка та впровадження концепції управління грошовими потоками.

Дослідження науковців дають підстави стверджувати, що «управління грошовими активами – це складний процес, мета якого полягає в управлінні вхідними і вихідними грошовими потоками та залишками грошових активів підприємства таким чином, щоб оптимізувати наявність невикористовуваних грошових активів, які не інвестовані в основний капітал або товарно-матеріальні запаси і зробити це таким чином, щоб ніяким чином не вплинути ризик неплатоспроможності» [8, с. 166].

Поняття «концепція» відображає особливий підхід, систему поглядів, особливе розуміння явищ чи процесів, єдину ідею. Виходячи з цих міркувань, концепція управління грошовими потоками полягатиме в побудові особливого підходу до трактування вхідних та вихідних грошових потоків підприємства, їх оцінки, аналізу, оптимізації та використання спеціального набору інструментів для підвищення ефективності використання грошових коштів.

Дослідження Пелехатого А.О. та Долбнєвої Д.В. [27] дають підстави для виокремлення основних етапів управління грошовими потоками (рис. 1.3).

Етапи	1) визначення мети, завдань, об'єктів управління грошовими потоками;
	2) створення на підприємстві ефективної інформаційної системи управління грошовими потоками;
	3) організація і ведення фінансового і управлінського обліку грошових коштів підприємства;
	4) виявлення чинників, які безпосередньо впливають на формування грошових потоків підприємства;
	5) планування та прогнозування грошових потоків та обсягів грошових коштів;
	6) проведення аналізу бюджету грошових коштів;
	7) оптимізація вхідних і вихідних грошових потоків підприємства;
	8) забезпечення ефективного контролю за грошовими коштами і грошовими потоками підприємства;
	9) коригування планових величин відповідно до зміни умов впровадження бюджету грошових активів.

Рис. 1.3. Концептуальні етапи управління грошовими потоками підприємства

Джерело: адаптовано за даними [27, с. 108].

Згідно з концепцією, кожен етап процесу управління грошовими потоками підприємства становить окремий складовий елемент комплексного управління розвитком усього підприємства та відповідатиме загальній концепції розвитку.

Така позиція підтверджується у дослідженнях Гринюк І. М., де відмічено, що «управління грошовими активами є одним із найважливіших елементів господарської діяльності підприємства, адже від використання грошових активів залежить рівень платоспроможності підприємства і, як наслідок, його можливість конкурувати із суперниками» [9, с. 166].

Управління грошовими коштами на основі аналітичних розрахунків повинно забезпечити формування необхідного і достатнього залишку грошових активів на підприємстві, якого б вистачило для погашення усіх поточних

зобов'язань, які виникають під час основної діяльності до наступного надходження грошей на рахунки підприємства [8, с. 166].

Отже, управління грошовими потоками підприємства, аналіз та контроль їх формування і використання вважаються складними і важливими етапами в системі загального управління. Грошові потоки функціонально забезпечують безперервність і повноту всіх складових операційної діяльності, а також господарської діяльності підприємства загалом. Тому, формування спеціальної концепції управління грошовими потоками здатне забезпечити успішне функціонування усього підприємства.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що грошові кошти будь-якого підприємства обслуговують його фінансову, інвестиційну та операційну діяльність, відповідно формуючи вхідні і вихідні грошові потоки від кожного із зазначених видів діяльності і підприємства загалом.

Обґрунтовано, що лєвова частина вхідних грошових потоків формується від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, однак решту джерел формування таких потоків є не менш важливими, оскільки забезпечують повноцінне і безперебійне виробництво, сприяють відновленню і розширенню, формують базис для платоспроможності.

Доведено, що перед усіма господарюючими суб'єктами стоїть завдання здійснювати управління грошовими коштами таким чином, щоб забезпечити їх збалансування за видами і періодами формування та генерувати такі вхідні грошові потоки, які здатні повністю забезпечувати розширене відтворення згідно із стратегічними цілями.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка рівня управління грошовими потоками підприємств сфери торгівлі парфумними та косметичними товарами

Сьогодні торгівля є одним з основних видів економічної діяльності. Не зважаючи на складні політичні та економічні умови в Україні, вона продовжує динамічно розвиватися. Підхід до основного розуміння ролі і значення торгівлі в сучасній економіці концептуально змінюється. Приходить всебічне розуміння найважливішого сектора послуг, як основної ланки в системі економічних відносин між виробниками і споживачами. Як сфера господарської діяльності, торгівля будь-якими товарами може мати розгорнуту мережу оптових і роздрібних підприємств, що забезпечують умови для транспортування, зберігання, реалізації продукції.

Примітно, що характерною ознакою сучасного ринку є його трансформація з ринку, який зорієнтований на виробника, на такий ринок, що в центрі уваги ставить уподобання і інтереси споживача. Такий ринок за допомогою сучасних засобів, прийомів та інформаційних технологій одержує можливість знайти спосіб задоволення своїх потреб за допомогою різноманітних видів продукції, технологій, брендів й ін.

На вітчизняному ринку парфумних та косметичних товарів найяскравішими представниками нині є: ТОВ «Шик І Блиск», ТОВ «Лореаль Україна», ТОВ «ТЕМА», ТОВ «Тема-Захід», ТОВ «Лестетіко», ТОВ «Нейлс Ворлд Юкрейн», ТОВ «Вернал Косметикс». Інтерес користувачів до торговельних мереж сфери торгівлі парфумними та косметичними товарами, який проаналізовано за період 2023 р. за даними Google-trends (рис. 2.1) відображає помірну зацікавленість продукцією Лореаль, низьку зацікавленість

торговою мережею «Шик і блиск» і відсутністю інтересу до товарів ТОВ «Тема-Захід».



Рис. 2.1. Інтерес користувачів до торговельних мереж сфери торгівлі парфумними та косметичними товарами, 2023 р.

Джерело: дані Google-trends [2].

Фінансова діяльність таких підприємств зазвичай характеризується високою активністю та значними грошовими оборотами впродовж року. Згідно із статистичними даними 78,3 % реалізації в таких торговельних мережах відбувається в роздріб і лише 21,7 % – оптом. В межах України структура обсягів роздрібних продажів парфумерних і косметичних засобів у 2021 р. представлена на рис. 2.2, який свідчить про найбільшу активність на цьому ринку в Одеській та Донецькій областях (4,4 та 3,9% усіх продажів в Україні). Крива Паретто, що зображена на цьому рисунку відображає, що лише 5 % усіх споживачів формують найбільші за обсягом операції на ринку парфумерних і косметичних засобів, тоді як решта – не активні споживачі.

Найменші обсяги роздрібної торгівлі парфумерними і косметичними засобами здійснюються в Житомирській та Вінницькій областях. Однак, варто вказати, що суттєвих відмінностей в обсягах роздрібних операцій на даному ринку на території усієї України не відзначено, оскільки розмах варіації за часткою ринку суттєво не відрізняється в усіх областях та місті Києві.

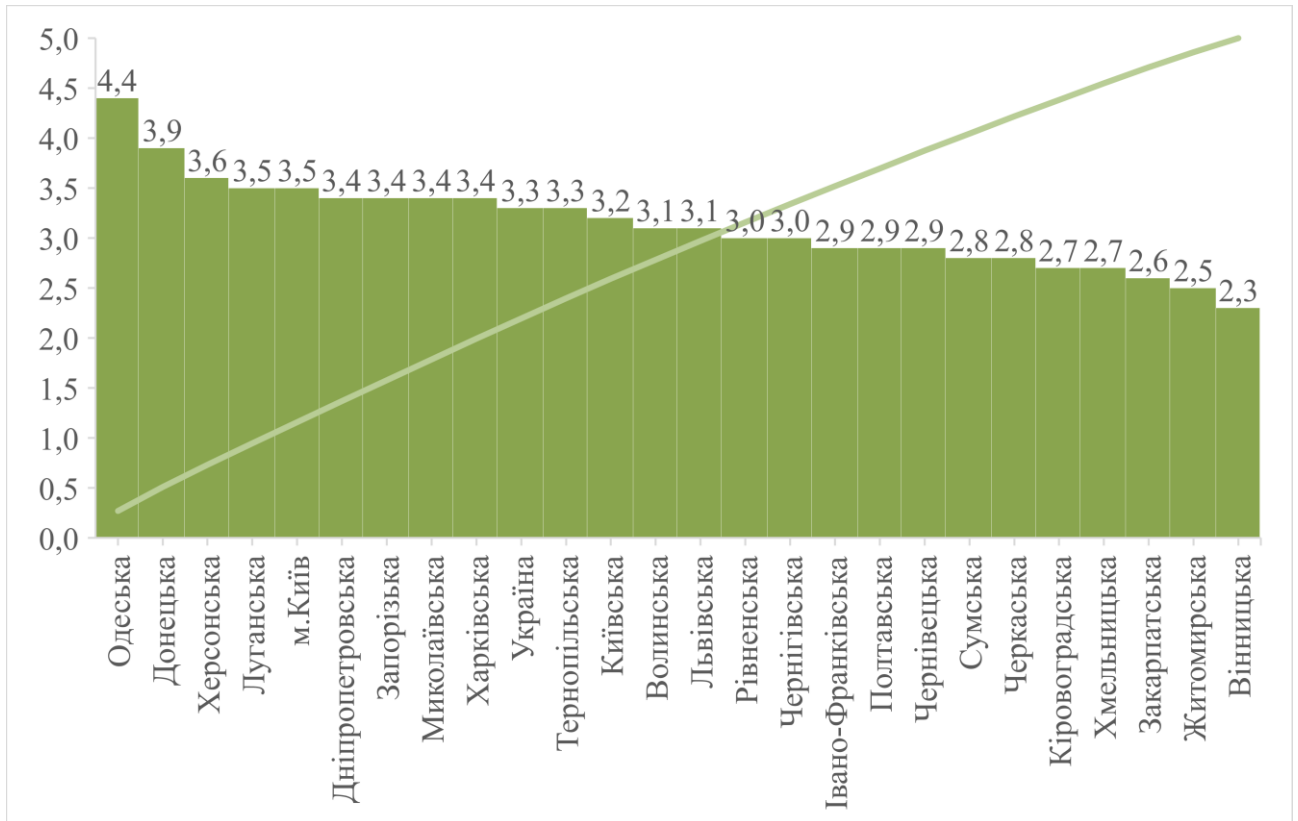


Рис. 2.2. Ранжирований ряд областей України за часткою роздрібних продажів парфумованими та косметичними засобами, 2021р.

Джерело: дані Державної служби статистики України [30].

Більш детальну характеристику діяльності підприємств сфери торгівлі парфумерними і косметичними засобами та особливостей формування їх грошових потоків здійснено за даними ТОВ «Тема-Захід». Це підприємство було створено майже 18 років тому (19.01.2006 р.) у м. Львів з метою оптової торгівлі парфумними та косметичними товарами. Наразі товариство успішно розвивається і має представництва у багатьох регіонах України.

Активи підприємства протягом 2020-2022 р. відображають типову структуру як для підприємств торгівлі: готова продукція становить понад 60 % усього майна, а оборотні активи загалом – перевищують 99 % усього майна (табл. 2.1).

Динаміка складу активів ТОВ «Тема-Захід»

Показник	2020 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
			тис. грн	стр-ра, %	тис. грн	%
Необоротні активи	2655	2433	2134	0,52	-521	80,38
Оборотні активи:	192628	255323	410594	99,48	217966	213,15
Запаси	545	127	46	0,01	-499	8,44
Готова продукція	175245	134179	248721	60,26	73476	141,93
Грошові кошти	125	186	41	0,01	-84	32,8
Дебіторська заборгованість	7192	103785	137514	33,32	130322	1912,04
Всього активів	195283	257756	412728	100,00	217445	211,35

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Тема-Захід».

За даними таблиці 2.1 потрібно відзначити, що на кінець 2022 р. – це рік повномасштабних бойових дій на території України – вартість усіх активів, що знаходяться в розпорядженні підприємства зросла на 211,35 % у порівнянні з 2020 р. і становила 217445 тис. грн. Такі зміни відбулися за рахунок зростання вартості оборотних активів: готової продукції (передусім за рахунок інфляції) та дебіторської заборгованості. Зокрема, вартість готової продукції у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилась на 73476 тис грн (141,93%), а дебіторська заборгованість склала майже половину вартості готової продукції. Така тенденція спричинена складним фінансовим становищем багатьох вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі через скорочення обсягів продаж в наслідок падіння купівельної спроможності роздрібних споживачів.

На кінець 2022 року у загальній вартості майна, яке перебувало в розпорядженні підприємства лише 2134 тис грн (0,52 %) становили необоротні активи. У порівнянні з 2020 р. їх вартість скоротилась на 20 %, що зумовлено, переважно, їх зносом.

Капітал товариства за досліджуваний період також зазнав суттєвих змін (табл. 2.2). Передусім, варто відмітити, що товариство щорічно нарощувало статутний капітал. У 2021 р. статутний капітал зріс на 20% у порівнянні з 2020 р., а у 2022 р. – ще на 10% у порівнянні з 2021 р. Також, помітним є скорочення обсягів нерозподіленого прибутку, який залежить від чистого прибутку і в наслідок воєнних дій не був сформований у запланованих обсягах.

Таблиця 2.2

Динаміка складу капіталу ТОВ «Тема-Захід»

Показник	2020 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
			тис. грн	стр-ра, %	тис. грн	%
Власний капітал	95864	114108	118736	28,77	22872	123,86
Статутний капітал	80600	96000	105599	25,59	24999	131,02
Нерозподілений прибуток	15264	18508	13137	3,18	-2127	86,07
Довгострокові зобов'язання	17500	0	0	0,00	-17500	0,00
Короткострокові зобов'язання	81919	143248	293992	71,23	212073	358,88
Всього капіталу	195283	257756	412728	100,00	217445	211,35

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Тема-Захід».

Також дані таблиці 2.2 показують, що на кінець 2022 р. у загальній вартості джерел формування майна, яким розпоряджається підприємство, власний капітал становив лише 28,77 %, що значно нижче теоретично достатнього рівня для підтримання достатньої автономії та незалежності підприємства. При цьому, у 2022 р. значно зросли обсяги поточних зобов'язань з тієї ж причини, що й зросла дебіторська заборгованість. Не зважаючи на критичну ситуацію в країні, обсяги фінансових результатів ТОВ «Тема-Захід» продовжують зростати (рис. 2.3), що передусім можна пояснити підвищенням реалізаційних цін та певним рівнем нееластичного попиту.

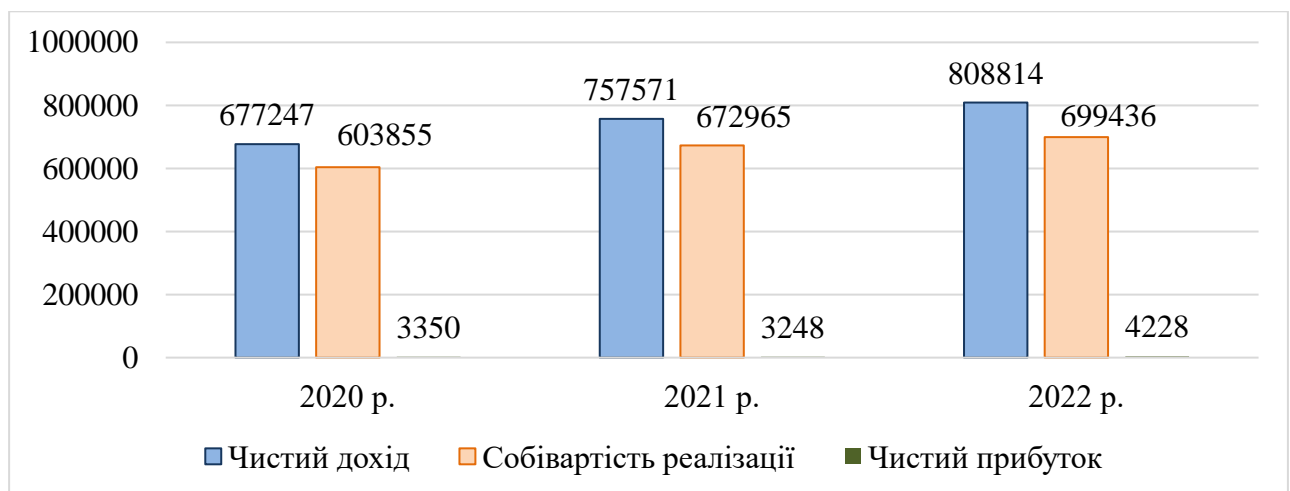


Рис. 2.3. Динаміка обсягів доходів, собівартості

та чистого прибутку ТОВ «Тема-Захід» у 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Тема-Захід».

Зважаючи на значні обсяги торгівельних операцій ТОВ «Тема-Захід», підприємство здійснює активну діяльність за усіма господарськими напрямками: операційним, інвестиційним та фінансовим (табл. 2.3 та 2.4).

Таблиця 2.3

**Динаміка і склад грошових потоків
ТОВ «Тема-Захід» від операційної діяльності**

Показник	2021 р.		2022 р.		Зміна 2022 р. до 2021 р.	
	тис. грн	структура, %	тис. грн	структура, %	тис. грн	%
Надходження						
Надходження від реалізації	881015	51,60	894783	63,77	13768	101,56
Цільове фінансування	570	0,03	418	0,03	-152	73,33
Повернення авансів	15327	0,90	19657	1,40	4330	128,25
Надходження від операційної оренди	1258	0,07	1230	0,09	-28	97,77
Інші надходження	809116	47,39	487125	34,71	-321991	60,20
Всього надходжень	1707286	100,00	1403213	100,00	-304073	82,19
Витрачання						
Витрачання на оплату товарів	910357	53,03	979750	69,15	69393	107,62
Витрачання на оплату праці	22044	1,28	26542	1,87	4498	120,40
Витрачання на відрахування на соціальні заходи	6029	0,35	7253	0,51	1224	120,30
Оплата податків та зборів	7065	0,41	7848	0,55	783	111,08
Інші витрачання	771244	44,92	395503	27,91	-375741	51,28
Всього витрачань	1716739	100,00	1416896	100,00	-299843	82,53
<i>Чистий грошовий потік від операційної діяльності</i>	<i>-9453</i>	<i>x</i>	<i>-13683</i>	<i>x</i>	<i>-4230</i>	<i>144,75</i>

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Тема-Захід».

Дані таблиці 2.3 показують, що вхідні грошові потоки від операційної діяльності підприємства впродовж 2021-2022 рр. скоротились на 304073 тис. грн. чи на 17,81%. Разом з тим, майже в такому ж розмірі скоротились вихідні грошові потоки – на 299843 тис. грн (17,47 %). Найбільш відчутно скорочено обсяги інших надходжень – на 40% (321991 тис. грн), однак надходження від реалізації, які становлять 63,77% усіх операційних надходжень трохи зросли (на 1,56%).

Вихідні грошові потоки ТОВ «Тема-Захід» переважно спрямовувались на оплату товарів (69,15 %) та інші витрачання (27,91 %). Проте у 2022 р. інші

витрачання було суттєво скорочено (на 48,72%), а витрачання на придбання товарів трохи збільшились (на 7,62 %), очевидно через зростання закупівельних цін. У підсумку, за 2022 р. було отримано чистого грошового потоку від операційної діяльності (-13683) тис. грн, що на 4 230 тис грн поглибило від’ємне значення 2021 р. Від’ємний грошовий потік від операційної діяльності було збалансовано інвестиційним та фінансовим потоками (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Динаміка і склад грошових потоків
ТОВ «Тема-Захід» від інвестиційної та фінансової діяльності**

Показник	2021 р.		2022 р.		Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	стр-ра, %	тис. грн	стр-ра, %	тис. грн	%
<i>Грошові потоки від інвестиційної діяльності</i>						
Надходження від реалізації необоротних активів	137	100,00	0	-	-137	-100,00
Надходження від отриманих відсотків	0	-	836	100,00	836	-
Витрачання на придбання необоротних активів	1426	100,00	1420	100,00	-6	99,58
<i>Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності</i>	-1289	х	-584	х	705	45,31
<i>Грошові потоки від фінансової діяльності</i>						
Надходження від власного капіталу	15400	0,48	-	-	-15400	0,00
Отримання позик	3167896	99,52	728805	100,00	-2439091	23,01
Витрачання на погашення позик	3171179	99,96	714208	99,93	-2456971	22,52
Витрачання на сплату відсотків	1307	0,04	472	0,07	-835	36,11
Інші платежі	7	0,00	3	0,00	-4	42,86
<i>Чистий грошовий потік від фінансової діяльності</i>	10803	х	14122	х	3319	130,72
<i>Чистий грошовий потік підприємства</i>	61	х	-145	х	-206	-337,7

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Тема-Захід».

В межах інвестиційної діяльності варто відмітити, що купувались необоротні активи у 2021 та 2022 рр. майже в однаковому розмірі, але у 2021 також мала місце операція їх реалізації на суму 137 тис грн, а у 2022 р. –

отримання відсотків. Таким чином, чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності в 2021-2022 рр. також мав від'ємне значення, як і операційний.

Дефіцит в грошових коштах, який виник під час здійснення операційної та фінансової діяльності товариство покрило за рахунок отримання короткострокових позик, які впродовж року одразу й погашалися.

У результаті такої ситуації, чистий грошовий потік підприємства у 2022 р. виявився від'ємним, оскільки витрачання коштів перевищили надходження на 145 тис грн. У порівнянні з 2021 р., цей показник погіршився у 3,38 рази.

Загальні тенденції, які були виявлені під час аналізу фінансового стану і руху грошових потоків свідчать про погіршення ситуації з управлінням підприємством, однак на тлі воєнних дій в країні такий стан є системним для багатьох підприємств і потребує додаткової уваги. Поряд з цим, під час моніторингу грошових потоків і оцінки рівня їх управління варто враховувати рівень економічної безпеки підприємства, яка безпосередньо залежить від якості управління ліквідними активами.

2.2. Факторний аналіз грошових потоків підприємства та резерви їх оптимізації

З метою ефективного управління грошовими потоками варто детально дослідити фактори, що впливають на грошові потоки і визначають їх варіабельність. Одним із важливих методів, який дає можливість ґрунтовно дослідити вплив існуючих факторів на величину і зміни грошових потоків є мультифакторний аналіз. Для такого аналізу можна використовувати багатофакторну модель, яка дозволить виявити причини відхилень. Зокрема, у даному дослідженні використано 5-ти факторну модель дефіцитного грошового потоку, оскільки чистий грошовий потік ТОВ «Тема-Захід» у 2022 р. має від'ємне значення, отож є дефіцитним:

$$\text{ДГП} = \text{ВхГП} / \text{ВихГП} = \frac{\text{ВхГП}}{\text{ЧГП}} \times \frac{\text{ЧГП}}{\text{ЧП}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{СВ}} \times \frac{\text{СВ}}{\text{ВихГП}} \quad (2.1),$$

де ДГП – рівень дефіцитності грошового потоку; ВхГП – вхідний грошовий потік; ВихГП – вихідний грошовий потік; ЧГП – чистий грошовий потік; ЧП – чистий прибуток підприємства; ЧД – чистий дохід від реалізації; СВ – собівартість реалізованої продукції.

Такий методичний підхід дозволяє оцінити синергетичний (сукупний) вплив основних факторів, які сприяють формуванню грошових потоків підприємства. Так, у ТОВ «Тема-Захід» у 2021-2022 рр. зміни зазначених факторів могли призвести до отримання дефіцитного грошового потоку у розмірі 145 тис. грн (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розрахунки для мультифакторного аналізу
дефіцитного грошового потоку ТОВ «Тема-Захід»**

Показник	2021 р., тис грн	2022 р., тис грн	Абсолютна зміна, тис грн	Частковий вплив фактора
Вхідний грошовий потік (ВхГП)	4890719	2132854	-2757865	-0,2930
Чистий грошовий потік (ЧГП)	61	-145	-206	-0,4207
Чистий прибуток (збиток) (ЧП)	3350	3248	-102	1,0313
Чистий дохід (ЧД)	677247	757571	80324	0,8939
Собівартість реалізації (СВ)	603855	672965	69110	0,8972
Вихідний грошовий потік (ВихГП)	4890651	2132996	-2757655	0,2265
Рівень дефіцитності грошового потоку (ДГП)	1,00001	0,99993	-0,00008	x

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Тема-Захід».

Розрахунок впливу кожного із зазначених факторів здійснено за таким алгоритмом:

$$\Delta \text{ДГП за рахунок зміни ВхГП} = \text{ВхГП} / \text{ВихГП} = \frac{\Delta \text{ВхГП}}{\text{ЧГП}} \times \frac{\text{ЧГП}}{\text{ЧП}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{СВ}} \times \frac{\text{СВ}}{\text{ВихГП}};$$

$$\Delta \text{ДГП за рахунок зміни ЧГП} = \text{ВхГП} / \text{ВихГП} = \frac{\text{ВхГП}}{\Delta \text{ЧГП}} \times \frac{\text{ЧГП}}{\text{ЧП}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{СВ}} \times \frac{\text{СВ}}{\text{ВихГП}};$$

$$\Delta \text{ДГП за рахунок зміни ЧП} = \text{ВхГП} / \text{ВихГП} = \frac{\text{ВхГП}}{\text{ЧГП}} \times \frac{\text{ЧГП}}{\Delta \text{ЧП}} \times \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times \frac{\text{ЧД}}{\text{СВ}} \times \frac{\text{СВ}}{\text{ВихГП}} \text{ і т.д.}$$

У підсумку виявлено, що на дефіцитність грошового потоку ТОВ «Тема-Захід» вплинули зміни кожного з вказаних факторів, при цьому найсуттєвіший

вплив отримано через зменшення чистого прибутку, що призвело до погіршення фінансового стану підприємства загалом. Це ще раз підтверджує висновок, про необхідність побудови ефективної системи управління грошовими потоками, яка тісно пов'язана із загальною системою управління підприємством.

Таким чином, досягнення високого рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Тема-Захід» може бути отримано завдяки виваженому механізму управління як грошовими потоками, так і усіма іншими складовими ресурсного потенціалу підприємства. Крім того, важливим аспектом є узгодження у часі обсягів вхідних та вихідних грошових потоків товариства, а також оптимізація їх структури за напрямками використання.

Висновки до розділу 2

Апробація прикладних аспектів концептуальної моделі управління грошовими потоками підприємства здійснювалась за матеріалами ТОВ «Тема-Захід», яке здійснює діяльність у сфері торгівлі парфумерними і косметичними засобами, відноситься до типових торгівельних підприємств і характеризується активними й масштабними обсягами грошових операцій.

Виявлено, що загальні тенденції, які були виявлені під час аналізу фінансового стану і руху грошових потоків ТОВ «Тема-Захід» свідчать про погіршення ситуації в управлінні підприємством впродовж 2022 р. Підсумовано, що, на тлі воєнних дій в країні, такий стан є системним для багатьох підприємств і потребує додаткової уваги.

Встановлено, що на дефіцитність грошового потоку ТОВ «Тема-Захід» вплинули зміни таких факторів: обсяги позитивного та негативного грошових потоків, чистий грошовий потік, чистий прибуток і чистий дохід, собівартість реалізованої продукції. При цьому обґрунтовано, що найсуттєвіший вплив отримано через зменшення чистого прибутку, що призвело до погіршення фінансового стану підприємства загалом.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні засади концептуальної моделі управління грошовими потоками підприємства

У світовій та вітчизняній практиці управління фінансами господарюючих суб'єктів проблема ефективного управління грошовими потоками завжди залишається актуальною. До даного об'єкту управління входить: ідентифікація чинників формування грошових потоків, аналіз грошових потоків, розрахунок тривалості обігу грошових коштів, визначення оптимального обсягу залишків грошових коштів та грошових потоків тощо. Слід зауважити, що серед виділених напрямів, оптимізацію грошових потоків підприємства слід вважати найперспективнішою складовою системи менеджменту та контролю за грошовими потоками.

Комплексний підхід щодо управління грошовими потоками варто систематизувати у концептуальній моделі. Так, концептуальна модель управління грошовими потоками підприємства повинна охоплювати усі необхідні складові грошових потоків, їх взаємозв'язки та взаємозалежність від загальної системи фінансового менеджменту підприємства, належний результат управління і тісне поєднання із загальною місією підприємства. Еталонна модель управління грошовими потоками сформована у середовищі IDEF0 (рис. 3.1) за методологією структурного аналізу і проектування SADT. Базовими елементами такої моделі виступають вхідні ресурси (залишки грошових коштів та обсяги вхідних і вихідних грошових потоків), учасники моделі (фінансово-економічна служба підприємства, дебітори, кредитори та інші зацікавлені особи), контролюючо-регулятивні елементи (законодавство та норми договорів) і результат – забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

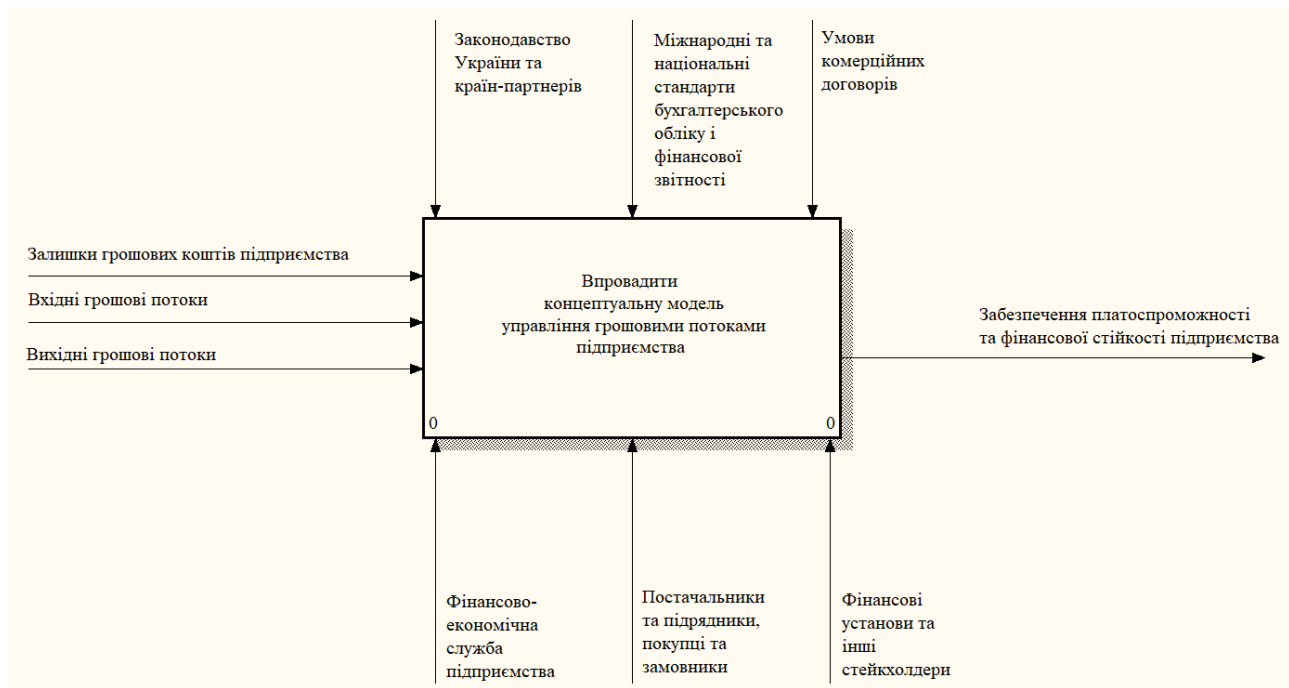


Рис. 3.1. Загальна декомпозиція концептуальної моделі управління грошовими потоками підприємства

Джерело: власні дослідження.

Деталізація та конкретизація запропонованої концептуальної моделі на першому рівні (рис. 3.2) дали змогу відобразити поетапний алгоритм залучення і активізації необхідних складових та їх взаємозв'язків у 4 обов'язкових блоках:

- створити організаційні основи для ефективного управління грошовими потоками підприємства;
- виявити особливості та чинники формування грошових потоків підприємства;
- здійснити планування та прогнозування грошових потоків підприємства;
- забезпечити аналіз, контроль і оптимізацію грошових потоків.

Технологія концептуальної моделі передбачає послідовне виконання повного комплексу необхідних процедур і досягнення поставлених завдань у кожному окремому блоці та по всій моделі загалом.

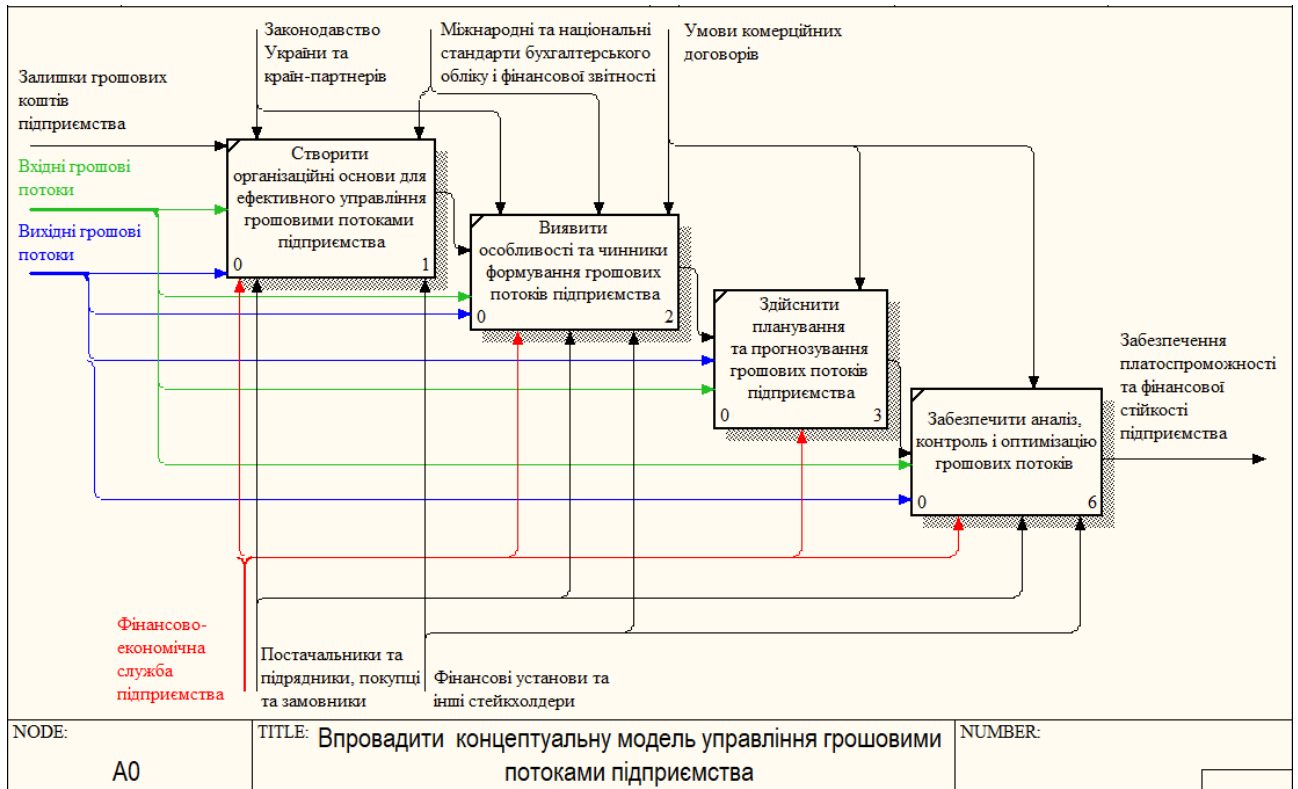


Рис. 3.2. Декомпозиція першого рівня концептуальної моделі управління грошовими потоками підприємства

Джерело: власні дослідження.

У контексті загальної моделі блок «Створити організаційні основи для ефективного управління грошовими потоками підприємства» передбачає:

- визначення мети, цілей, очікуваних результатів управління грошовими потоками в межах системи фінансового менеджменту;
- забезпечення інформаційного супроводження та належного інформаційного менеджменту;
- дотримання вимог, правил та принципів фінансового і управлінського обліку грошових потоків;
- належне оформлення документації, яка супроводжує усі грошові потоки підприємства.

На виході цього блоку підприємство повинно отримати досконалу систему організаційної підтримки фінансового менеджменту.

Дотримання правил у блоці «Виявити особливості та чинники формування грошових потоків підприємства» створить достатні умови для вирішення наступних завдань:

- ідентифікація чинників формування грошових потоків і їх впливу на обсяги грошових ресурсів;
- виявлення ризиків, що впливають на обсяги та терміни грошових потоків;
- оцінка впливу чинників на обсяги грошових потоків та ефективність їх формування;
- розробка інструментів управління ризиками при формуванні і використанні грошових потоків.

«Здійснити планування та прогнозування грошових потоків підприємства»

– цей блок призначений для виконання таких завдань:

- формування поточних і стратегічних планів щодо обсягів та термінів грошових потоків підприємства;
- прогнозування грошових потоків з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- планування грошових потоків за різними видами діяльності підприємства.

Останній етап моделі – «Забезпечити аналіз, контроль і оптимізацію грошових потоків» пов'язаний із сукупним впливом попередніх блоків, слугує заключним етапом короткострокового чи довгострокового управління і охоплює такі процеси:

- комплексний аналіз усіх вхідних і вихідних грошових потоків підприємства;
- контроль за дотриманням нормативно-правових вимог щодо формування грошових потоків підприємства;
- контроль за дотриманням поточних і стратегічних планів щодо формування грошових потоків підприємства;

- виявлення відхилень між запланованими і досягнутими значеннями обсягів і термінів формування грошових потоків підприємства;
- оптимізація процесів формування грошових потоків підприємства за обсягами та строками.

Результати виконання цього блоку стають вхідними ресурсами до блоку 3 та передбачають постійне циклічне повторення моделі.

Таким чином, дотримання інструментарію і технології концептуальної моделі дозволить досягти виконання умов кожного з вказаних блоків та загалом дозволить досягти високої ефективності управління грошовими потоками підприємства.

3.2. Аналітична ієрархія в прийнятті рішень при управлінні грошовими потоками підприємств

Воєнний стан в державі, який не лише зумовив політичну нестабільність, а й спричинив безліч руйнівних процесів у економіці, соціальній та екологічній сферах, змусив усіх господарюючих суб'єктів розробити нові нестандартні антикризові підходи в управлінні наявними ресурсами та функціонуючими підприємствами загалом. В такій складній ситуації «діяльність підприємства визначним чином залежить від того, як розподілені його фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси в умовах їх обмеженості та наскільки враховано зовнішні та внутрішні ризики функціонування» [37].

Від початку війни виробничі підприємства, особливо малого та середнього бізнесу, змушені були дуже оперативно змінювати усталені господарські зв'язки, частково згортати чи перепрофільовувати сферу діяльності, інколи, навіть, перевозити свої потужності на відносно безпечну територію. В такій ситуації особлива увага приділяється фінансовим механізмам управління підприємством, зокрема, управлінню грошовими потоками, які забезпечують достатню ліквідність та платоспроможність і дають можливість безперебійної господарської діяльності.

Сучасні реалії діяльності вітчизняних підприємств доводять, що лише за умови оперативного виявлення можливих загроз і розробки обґрунтованих раціональних рішень формуються міцні засади для уникнення кризи і банкрутства. Відтак, початковим етапом антикризового управління виступає ретельна і детальна ідентифікація ймовірних ризиків.

Під час війни, у сфері управління грошовими потоками виробничих підприємств такими ризиками, передусім, стали: порушення і часткова втрата зв'язків щодо постачання сировини (проблеми з уже перерахованими авансами); часткове звуження чи втрата каналів реалізації (частина поставок залишились неоплаченими); порушення логістики (неоптимальні маршрути супроводжуються додатковими витратами); інфляція (спричинила зростання цін на сировину і матеріали); втрата частини високопродуктивного адміністративного і виробничого персоналу (частина виїхали за кордон, а частина – були призвані до лав ЗСУ), що зумовило тимчасові простої або незначні збої тощо. Окремої уваги заслуговує також такий винятковий аспект в управлінні грошовими потоками, характерний лише для сучасного стану українського суспільства, як волонтерство щодо тимчасово переміщених осіб і фінансова підтримка військових потреб.

Враховуючи переважно загрозливий вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування суб'єктів господарювання і управління їхніми грошовими потоками, для раціонального формування і розподілу, відповідно, вхідних і вихідних грошових потоків доцільно використовувати не традиційні моделі оптимізації, а альтернативні підходи, які використовують саме в умовах невизначеності. Зокрема, при управлінні грошовими потоками можна керуватися методом аналітичної ієрархії [18], який ґрунтується на принципах декомпозиції (поєднання) окремих елементів загального грошового потоку (як вхідного, так і вихідного) – від операційної, фінансової чи інвестиційної діяльності, а також їх синтезу у чистий грошовий потік. Такий підхід дозволяє проводити систематичну процедуру перегляду окреслених ланцюгів формування чи використання грошових

потоків і необхідних вузлів (центрів узагальнення потоків) з метою внесення коректив чи удосконалення.

Схема управління грошовими потоками виробничого підприємства під час кризових ситуацій (під час воєнного стану в Україні) за методом аналітичної ієрархії може мати наступний вигляд:

1. Виділення *парето-ефективних об'єктів* – джерел формування грошових потоків чи напрямів їх використання – та виключення найбільш неприйнятних (за комплексним підходом) об'єктів із розгляду. Для цього можна встановити вектор очікувань за кожним окресленим критерієм (метою чи завданнями) і виключити найбільш неприйнятні варіанти. Наприклад, в умовах кризового фінансового стану є підстави виключити можливість інвестиційних вкладень (оновлення основних засобів), оскільки це потребує значного відтоку грошових коштів, які можуть бути використані на більш вагомійші напрями фінансування.

2. Другий етап такого підходу полягає у знаходженні пріоритетних напрямів фінансування (використання коштів) *методом ідеальної точки*, яка може бути розрахована за нормалізованими коефіцієнтами, які відображатимуть дохідність грошових потоків чи їх соціальну значимість (у балах) за формулою:

$$\omega(\alpha_i^j) = \frac{\alpha_i^j - \alpha_i^0}{\alpha_i^{opt} - \alpha_i^0} \quad \omega(\alpha_i^j) = \frac{\alpha_i^0 - \alpha_i^j}{\alpha_i^0 - \alpha_i^{opt}}, \quad (3.1)$$

де α_i^{opt} – найбільш очікувані значення кожного критерію – ефекту від використання грошового потоку;

α_i^0 – найбільш не бажані значення кожного з грошових потоків;

α_i^j – дохідність чи значимість у балах кожного з окреслених грошових потоків;

3. Третій етап полягає у компромісній оцінці за критерієм мінімаксу – пошуку максимального значення з усіх мінімальних, що дозволяє виявити найбільш реальний розв'язок подій.

$$a^* = \min_{a \in A} \sum_{i=1}^m |\omega(a^j_i)|, \quad a^* = \min_{a \in A} \max_{i \in M} |\omega(a^j_i)| \quad (3.2)$$

4. У підсумку, на четвертому етапі можна побудувати ієрархію як вхідних, так і вихідних грошових потоків і зосередитись на їх збалансуванні.

Важливо, що на цьому етапі додатково можна застосовувати вагові коефіцієнти значущості окремих видів грошових потоків, наприклад, фінансування операційної діяльності може мати коефіцієнт значущості 0,7 (забезпечення безперебійного виробництва вкрай важливо), а фінансові та інвестиційні грошові потоки – по 0,15.

Отже, непередбачувані кризові ситуації в діяльності виробничих підприємств потребують застосування нетрадиційних підходів в управлінні як всієї господарської діяльності, так і окремих фінансових елементів, зокрема, грошових потоків. За таких умов, особливий обґрунтований результат можна отримати застосовуючи для управління грошовими потоками метод аналітичної ієрархії. Такий підхід дозволяє побудувати ієрархію вагомості вхідних та вихідних грошових потоків і надалі збалансувати їх за обсягами та строками, що забезпечить для підприємства достатній рівень ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості.

Висновки до розділу 3

Розроблено концептуальну модель управління грошовими потоками сформована у середовищі IDEF0 за методологією структурного аналізу і проектування SADT, яка полягає у поетапному алгоритмі управління грошовими потоками за такими блоками: створити організаційні основи для ефективного управління грошовими потоками підприємства; виявити особливості та чинники формування вхідних та вихідних грошових потоків; здійснити бюджетування, планування та прогнозний розрахунок грошових потоків; забезпечити аналіз, контроль і оптимізацію грошових потоків.

Обґрунтовано, що непередбачувані кризові ситуації в діяльності виробничих підприємств потребують застосування нетрадиційних підходів в управлінні грошовими потоками, зокрема методу аналітичної ієрархії, який дозволяє побудувати ієрархію вагомості вхідних та вихідних грошових потоків і надалі збалансувати їх за обсягами та строками.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження теоретико-методичних аспектів формування концепції управління грошовими потоками підприємства зроблено такі висновки:

1. Виявлено, що грошові потоки слугують невід'ємною складовою процесу управлінської діяльності будь-якого виробничого, обслуговуючого чи торгового підприємства. З метою забезпечення фінансової стійкості та ділової активності підприємств, безперервного процесу їх функціонування та розвитку вважається, що необхідним є впровадження дієвої та ефективної системи управління грошовими потоками.

2. Встановлено, що грошові кошти будь-якого підприємства обслуговують його фінансову, інвестиційну та операційну діяльність, відповідно формуючи вхідні і вихідні грошові потоки від кожного із зазначених видів діяльності і підприємства загалом.

3. Обґрунтовано, що лєвова частина вхідних грошових потоків формується від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, однак решту джерел формування таких потоків є не менш важливими, оскільки забезпечують повноцінне і безперервне виробництво, сприяють відновленню і розширенню, формують базис для платоспроможності.

4. Доведено, що перед усіма господарюючими суб'єктами стоїть завдання здійснювати управління грошовими коштами таким чином, щоб забезпечити їх збалансування за видами і періодами формування та генерувати такі вхідні грошові потоки, які здатні повністю забезпечувати розширене відтворення згідно із стратегічними цілями.

5. Апробація прикладних аспектів концептуальної моделі управління грошовими потоками підприємства здійснювалась за матеріалами ТОВ «Тема-Захід», яке здійснює діяльність у сфері торгівлі парфумерними і косметичними засобами, відноситься до типових торговельних підприємств і характеризується активними й масштабними обсягами грошових операцій.

6. Виявлено, що загальні тенденції, які були виявлені під час аналізу фінансового стану і руху грошових потоків ТОВ «Тема-Захід» свідчать про погіршення ситуації в управлінні підприємством впродовж 2022 р. Підсумовано, що, на тлі воєнних дій в країні, такий стан є системним для багатьох підприємств і потребує додаткової уваги.

7. Встановлено, що на дефіцитність грошового потоку ТОВ «Тема-Захід» вплинули зміни таких факторів: обсяги позитивного та негативного грошових потоків, чистий грошовий потік, чистий прибуток і чистий дохід, собівартість реалізованої продукції. При цьому обґрунтовано, що найсуттєвіший вплив отримано через зменшення чистого прибутку, що призвело до погіршення фінансового стану підприємства загалом.

8. Розроблено концептуальну модель управління грошовими потоками сформована у середовищі IDEF0 за методологією структурного аналізу і проектування SADT, яка полягає у поетапному алгоритмі управління грошовими потоками за такими блоками: створити організаційні основи для ефективного управління грошовими потоками підприємства; виявити особливості та чинники формування грошових потоків; здійснити планування та прогнозування грошових потоків; забезпечити аналіз, контроль і оптимізацію грошових потоків.

9. Обґрунтовано, що непередбачувані кризові ситуації в діяльності виробничих підприємств потребують застосування нетрадиційних підходів в управлінні грошовими потоками, зокрема методу аналітичної ієрархії, який дозволяє побудувати ієрархію вагомості вхідних та вихідних грошових потоків і надалі збалансовувати їх за обсягами та строками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Cash pooling. *Raiffeisen*. : веб-сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/biznesu/rakhunok.html> (дата звернення: 20.11.2023)
2. Абрамова І.В., Недільська Л.В., Куровська Н.О. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Наукові читання – 2021: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу*. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 7-11.
3. Аналіз пошукових запитів «Шик і блиск», «Лореаль», «Тема-Захід». URL: <http://surl.li/nshzt> (дата звернення: 29.11.2023).
4. Антонюк Н. А., Гулакова Т. В. Удосконалення науково-методичних підходів до управління грошовими потоками підприємства. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнар. наук-практ. конф., присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., Суми, 6-8 травня 2017 р. : у 2-х т. / за заг. ред.: О. В. Прокопенко, О. В. Люльова*. Суми : СумДУ, 2017. Т.1. С. 223-225.
5. Бондаренко Н. В., Чемчикаленко Р. А., Сіренко Д. О. Оцінка основних завдань управління активами та пасивами підприємства в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 8-10.
6. Віленчук О. М, Дема Д. І., Недільська Л. В. *Методологія наукових досліджень у фінансах : навчально-методичний посібник*. Житомир: Поліський університет, 2022. 131 с.
7. Волошина С. В., Костакова Л. Д. *Методичні підходи до оцінювання стратегії управління оборотними активами підприємства. Торгівля і ринок України*. 2020. № 1. С. 78-87.
8. Головка В. І., Безкоровайна О. О. Використання результатів аналізу грошових коштів та потоків підприємства в управлінні та шляхи його

- оптимізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 3(2). С. 35-37.
9. Гринюк І. М. Аналіз процесу управління грошовими коштами. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 4. С. 165-174.
 10. Гут Л. В. Грошові потоки в системі управління підприємства : теоретико-практичний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 1-2. (77-78). С. 259-269.
 11. Жаворонок А. В., Григорович Н. І. Управління дебіторською заборгованістю. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 419-422.
 12. Ковальчук Н.О., Сокач М.І. Управління рухом грошових коштів вітчизняних підприємств: окремі теоретичні та практичні аспекти *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 786-791.
 13. Колісник О. П., Замогильна А. В. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління. *«Modern Economics»*. 2018. №10. С. 60-65.
 14. Коломоець, В. Рада руху грошових коштів підприємства. *E-Conomics*, 2023. №1(6). URL : <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/105>
 15. Кремень О. І., Мосійчук Р. Л., Кремень В. М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 202-210.
 16. Кривицька Н. Ю., Марченко К. О. Управління нематеріальними активами підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 67-71.
 17. Кудінов В. В., Васильєва С. І., Ігнатова О. М. Аналіз процесу управління необоротними активами підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6. С. 92-97.
 18. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. К., 2014. С. 40-53.
 19. Литвин І. С., Іващенко А. І. Шляхи удосконалення системи управління грошовими потоками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 51-56.

20. Майборода О. Є., Майборода О. В., Реплюк О. В. Напрями управління грошовими потоками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 305-309.
21. Майборода О. Є., Сороківська Т. Т. Формування механізму управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_36.
22. Маліков В. В. Практичні рекомендації щодо управління грошовими потоками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 370-374.
23. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) «Звіт про рух грошових коштів». *Верховна рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
24. Мордань Є. Ю., Сумченко А. О. Методичний підхід до побудови системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2019. № 4. С. 24-34.
25. Насібова О. В., Дзюба В. М. Теоретичні основи управління активами і пасивами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 11. С. 21-25.
26. Недільська Л., Продащук С. Метод аналітичної ієрархії в управлінні грошовими потоками підприємств. *Забезпечення сталого розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Кам'янець-Подільський, 14 квітня 2023 року)*. Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2023. С.103-105.
27. Пелехатий А.О., Долбнєва Д.В. Напрями удосконалення управління грошовими потоками суб'єктів господарювання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 107-109.
28. Перловська Н. В. Інструментарій управління грошовими потоками підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 10. С. 101-107.
29. Пенська І. О., Ветрова А. А. Методологічні складові управління грошовими потоками підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 11(3). С. 14-16.

30. Показники діяльності суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.10.2023)
31. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 року № 73, чинний, поточна редакція від 10.08.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення 13.10.2023).
32. Продашук С. О. Концептуальна модель управління грошовими потоками підприємства. *«Безпека, технології, інновації: нові горизонти»: науково-практична конференція*, Житомир : Поліський національний університет. 2023.
33. Продашук С. О. Оцінка грошових потоків підприємств сфери торгівлі парфумними та косметичними товарами. *«Студентські наукові читання: 2023»: матеріали науково-практичної конференції*. Житомир : Поліський національний університет. 2023.
34. Пюро Б. І., Шірінян Л. В. Стратегія управління активами підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 6. С. 78-82.
35. Роганова Г. О., Шірінян Л. В. Оцінка ефективності управління грошовими потоками підприємств харчової промисловості на основі дискримінантної функції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 170-180.
36. Рубай О., Марків Г. Сутність, роль та об'єктивна необхідність удосконалення управління грошовими потоками підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2017. № 24(1). С. 80-85.
37. Свистун Л. А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіон*. 2022. №3(86). С.59-64.

38. Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 12. С. 107-110.
39. Синельник А. Управління грошовими потоками підприємства. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2019. №10. <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/10/upravlinnya-groshovimi-potokami-pidpriyemstva>
40. Скрипник Н. В., Скрипник М. Є., Бурак І. О. Оптимізація структури активів підприємства: управлінський аспект. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Вип. 3-4. С. 193-202.
41. Сторожук Т. М. Звіт про рух грошових коштів як інформаційне джерело управління грошовими потоками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 235-240.
42. Фінансовий менеджмент : підручник / Д.І. Дема, Л.М. Дорохова, О.М. Віленчук, Н.О. Куровська, Л.В. Недільська. Житомир: Рута. 2018. 320 с.
43. Частоколенко І. П. Управління грошовими потоками підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 5(1). С. 56-60.
44. Чудінович М. В. Оптимізація управління грошовими потоками підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2016. № 3(31). С. 70-73.
45. Швець Т. В., Недільська Л. В. Імплементация стратегії розвитку торговельних компаній. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів : матеріали збірника Всеукраїнської науково-практичної конференції, 01 лютого 2023 р. Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 345-351.*
46. Шпакевич А.М. Оптимізація грошових потоків підприємства.: URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/243.pdf> (дата звернення 12.09.2023).