

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота на
правах рукопису

МАЦІЄВСЬКИЙ Богдан Олександрович

УДК 336.74

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«Механізм управління грошовими потоками
підприємства»**

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____Богдан МАЦІЄВСЬКИЙ

Керівник роботи
ВІЛЕНЧУК Олександр Миколайович
д.е.н., професор

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент:

завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, д.е.н., проф. Малюга Наталія Михайлівна

Висновок комісії за результатами попереднього захисту:

допустити до захисту

Голова комісії _____ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:
допустити до захисту.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № __ від «__» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту _____ Лариса НЕДІЛЬСЬКА

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Богдан Олександрович МАЦІЄВСЬКИЙ захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____,

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК _____ Тетяна ТОВСТУХА

«__» грудня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Мацієвський Б. О. Механізм управління грошовими потоками підприємства – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління грошовими потоками. Обґрунтовано методичні підходи до управління грошових потоків. Здійснено аналіз руху грошових потоків на прикладі ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 років та проведено оцінювання ефективності їх формування та використання. Запропоновано заходи з оптимізації внутрішніх фінансових процесів, автоматизації контролю й прогнозування, а також застосування сучасних методів економіко-математичного моделювання для оцінки та планування грошових потоків. Крім того, розглянуто можливості адаптації закордонного досвіду управління грошовими ресурсами, зокрема, практики Apple, Microsoft, Coca-Cola і Siemens, що дозволить підвищити ефективність фінансового планування, знизити ризики та зміцнити фінансову стабільність підприємства.

Ключові слова: дисконтування, грошові потоки, оптимізація ресурсів, прибутки, управління грошовими потоками, фінансові ризики.

ABSTRACT

Matsievskiy B. O. Mechanism of cash flow management of an enterprise – Master's Qualification Thesis.

Qualification Thesis for the Degree of Master in Specialty 072 – Finance, Banking, Insurance and Stock Market. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work investigated the theoretical and methodological principles of cash flow management. Methodological approaches to cash flow management were substantiated. An analysis of cash flow movements was carried out using the example of Kyivstar PJSC for 2022-2024 and an assessment of the effectiveness of their formation and use was carried out. Measures were proposed to optimize internal financial processes, automate control and forecasting, as well as apply modern methods of economic and mathematical modeling to assess and plan cash flows. In addition, the possibilities of adapting foreign experience in cash resource management, in particular, the practices of Apple, Microsoft, Coca-Cola and Siemens, were considered, which will increase the efficiency of financial planning, reduce risks and strengthen the financial stability of the enterprise.

Keywords: discounting, cash flows, resource optimization, profits, cash flow management, financial risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ	9
1.1. Теоретичні інтерпретація процесу управління грошовими потоками	9
1.2. Нормативно-правове регулювання управління грошовими потоками	12
1.3. Методичні підходи до управління грошових потоків та оптимізації фінансових ресурсів	14
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПРАТ «КИЇВСТАР»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз руху грошових потоків	23
2.3. Оцінка ефективності управління грошовими потоками на підприємстві	25
Висновки до розділу 2	28
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «Київстар»	29
3.1. Інструменти оптимізації внутрішніх фінансових процесів та контролю над грошовими потоками	29
3.2. Моделювання та планування руху грошових потоків	31
3.3. Адаптація зарубіжного досвіду управління грошовими потоками до умов українських підприємств	32
Висновки до розділу 3	34
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність теми та аналіз останніх досліджень. Аналіз механізму управління грошовими потоками підприємства пов'язаний із потребою дослідження структур планування, контролю та координації руху коштів у умовах нестабільності ринкового середовища. Підприємницька діяльність залежить від ритмічності надходжень і виплат, тому відсутністю збалансованої моделі управління грошовими потоками посилюється поява ризиків переривання виробничих циклів та зниження фінансової стійкості. Узгодження операційних, інвестиційних і фінансових потоків має сформувати основу для оцінки ліквідності, обґрунтування управлінських рішень та побудови прогнозних сценаріїв у межах господарської діяльності.

Зростання частки нестандартних форм розрахунків посилило потребу у вивченні механізму управління грошовими потоками в практичному вимірі підприємств. Сучасні моделі організації грошового обігу включають системи моніторингу, аналітичні методики та процедури синхронізації грошових надходжень з операційними потребами, а дослідження таких механізмів забезпечить встановлення оптимальних пропорцій між обсягами вхідних і вихідних потоків з метою підвищення стійкості фінансових результатів та забезпечення безперервності виробничо-комерційних процесів.

Вагомий вклад у розвиток теорії та методології управління грошовими потоками внесли такі вчені, як: Бугас В. В., Власова Н. О., Велика О. Ю. Волосов А. М., Гречишкін С. А., Кріт Є. І., Михайлова О. В., Потюк Ю. Б. та інші. Попре значний вклад зазначених вчених у формування наукового бачення процесу управління грошовими потоками на підприємстві постає необхідність у здійсненні подальших досліджень у заданому напрямі особливо в умовах військових, економічних, соціальних, фінансових та інших викликів сьогодення.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління грошовими потоками на підприємстві. Для досягнення мети, сформовано наступні **завдання**:

- здійснити аналіз проблемних та дискусійних питань управління грошовими потоками вітчизняних і зарубіжних досліджень;
- розглянути нормативно-правове регулювання управління грошовими потоками в Україні та за кордоном;
- дослідити методики аналізу грошових потоків та моделі оптимізації фінансових ресурсів;
- здійснити аналіз грошових потоків;
- оцінити ефективність управління грошовими потоками на підприємстві;
- сформулювати пропозиції щодо оптимізації внутрішніх фінансових процесів та контролю над грошовими потоками;
- описати порядок використання методів економіко-математичного моделювання для прогнозування та планування фінансових потоків.

Об’єкт дослідження – є механізм управління грошовими потоками підприємства.

Предмет дослідження – є сукупність теоретико-методичних та практичних підходів щодо функціонування механізму управління грошовими потоками на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічна база дослідження базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, *монографічний метод* використовувався для узагальнення теоретичних положень та результатів попередніх досліджень у сфері управління грошовими потоками, що дозволило визначити проблемні та дискусійні питання вітчизняних і зарубіжних авторів. *Структурно-функціональний метод* застосовувався для аналізу організаційно-економічної структури підприємства та взаємозв’язку елементів системи управління фінансовими ресурсами. *Метод індукції та дедукції* використовувався для побудови логічної послідовності

дослідження, формування висновків на основі спостережень за грошовими потоками та узагальнення конкретних результатів у загальні закономірності. *Метод прогнозування* застосовувався для оцінки майбутніх грошових потоків підприємства та моделювання ефекту від оптимізації фінансових процесів. *Метод порівняльного аналізу* використовувався для зіставлення нормативно-правового регулювання в Україні та за кордоном, а також для оцінки ефективності внутрішніх фінансових процесів і контролю грошових потоків.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. Наукова новизна полягає у формуванні структурованої моделі управління грошовими потоками ПрАТ «Київстар» з урахуванням сучасних підходів до аналізу, прогнозування та оптимізації внутрішніх фінансових процесів. Запропоновано узагальнення методик оцінювання грошових потоків, уточнення критеріїв ефективності їх регулювання та адаптацію зарубіжних інструментів управління грошовими ресурсами до умов функціонування вітчизняних підприємств.

Практичне значення полягає у можливості застосування отриманих результатів під час удосконалення системи контролю, планування та прогнозування грошових потоків на підприємстві. Розроблені рекомендації можуть бути використані у процесі оптимізації розподілу фінансових ресурсів, підвищення стійкості операційних циклів, покращення ліквідності та формування більш обґрунтованих управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень, які здійснювались у межах написання кваліфікаційної роботи опубліковані в наступних наукових працях:

1) Мацієвський Б. О. Теоретичні засади управління грошовими потоками на підприємстві *Фінансове забезпечення економіки* матеріали ІХ наук.-практ. студент. конф. 30 травня 2025 року Житомир : Поліський національний університет С. 61–64.

2) Віленчук О. М., Мацієвський Б. О. Управління грошовими потоками як ключовий фактор фінансової стабільності підприємства. *Фінансово-*

управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 7 листоп. 2025 р. Хмельницький : ХУУП, 2025. Ч. 1. С. 44–47.

3) Мацієвський Б. О. Прогнозування грошових потоків для підвищення ефективності фінансового менеджменту *Студентські наукові читання 2025*: Наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Житомир. 26 листопада 2025 р. Поліський національний університет.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота сформована зі вступу, трьох розділів, висновку і списку використаних джерел. У роботі розміщено 11 таблиць і 5 додатків. Список використаних джерел сформований з 45 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ

1.1. Теоретичні інтерпретація сутності процесу управління грошовими потоками

Дослідження управління грошовими потоками сформувалися в умовах трансформації фінансових систем і переходу підприємств до багатоканальних моделей фінансового забезпечення. У науковому середовищі сформувалася потреба в узагальненні підходів до класифікації грошових потоків, поясненні взаємозв'язків між структурою надходжень і платежів та стійкістю фінансових результатів, а також у визначенні меж між обліковими, аналітичними та управлінськими аспектами формування потоків ресурсів, але розширення практик фінансового планування у корпоративному секторі та поява нових викликів у сфері ризик-менеджменту створили передумови для активізації дискусій щодо методів оптимізації та адаптації міжнародного досвіду до потреб підприємств різних масштабів.

Аналіз наукових підходів до управління грошовими потоками у працях Мулик Т. ґрунтується на концепції фінансового циклу та параметрів оборотності, де акцент зміщено на структуру руху коштів у розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [16]. У центрі дослідження перебуває модель організації процесів формування та використання ліквідних ресурсів, що дозволяє виявити дисбаланси між надходженнями та виплатами. У практичному вимірі підприємств така модель спрямована на стабілізацію внутрішнього фінансового середовища та мінімізацію розривів у грошовому циклі.

Позицією Молодковець І.А. відображено іншу концепцію, у межах якої грошові потоки розглядаються через систему ризик-орієнтованих параметрів. Дослідження фокусується на структурі невизначеності, яка впливає на рух

коштів, а також на методах нейтралізації ризикових ситуацій через регламентування фінансових рішень [14]. У підприємницькій практиці такий підхід дозволив сформувати режим контрольованої ліквідності та коригувати сценарії планування за умов нестабільності ринку.

Підхід Р. Брейлі та С. Майерса пов'язаний з концепцією дисконтованих потоків та впливу вартості капіталу на параметри грошового обігу. Дослідження орієнтоване на структуру інвестиційних рішень та оцінку ефективності проєктів через майбутні надходження. У практичному середовищі підприємств таке трактування створило підґрунтя для системи планування довгострокових фінансових потоків та визначення допустимих обсягів інвестиційного навантаження.

У дослідженнях Malm G. S. грошові потоки описуються через модель управління ліквідністю та короткостроковими фінансовими активами. Основний акцент зроблено на параметрах маневреності ресурсів і побудові структури оборотного капіталу, яка відповідає операційному середовищу підприємств [42]. Таким підходом було сформовано порядок регулювання залишків грошових коштів із мінімізацією витрат на їх утримання.

У працях Бугас В.В. рух грошових потоків досліджується через інформаційно-аналітичну модель, де ключовим елементом стала інтерпретація звітності про рух коштів і структури фінансових рішень [1]. Основна увага зосереджена на аналізі взаємозв'язку інвестиційних вкладень та рівня операційних надходжень. Для підприємств така модель підсилила здатність до діагностики внутрішніх фінансових резервів і визначення зон перегрупування ресурсів.

Позиція Нікольчук Ю.М. відобразила адаптаційний підхід, де грошові потоки інтерпретувались через механізм фінансової стійкості та внутрішньої рівноваги підприємства [17]. Дослідження було спрямоване на визначення параметрів платоспроможності, які реагують на коливання зовнішнього середовища. У практиці підприємств підхід дозволив сформувати комплекс

заходів для стабілізації внутрішніх фінансових процесів та оптимізації структури грошових надходжень.

У дослідженнях Волосов А.М. рух грошових потоків пов'язано із трансформаційними умовами функціонування фінансових ринків [4]. Аналіз зосереджений на взаємодії банківського сектору з підприємствами та на характеристиці механізмів залучення фінансових ресурсів. Підприємницький вимір таких результатів полягав у формуванні можливостей для доступу до кредитних ресурсів та оптимізації графіків обслуговування зобов'язань.

Дослідження Кошельок Г.В. сфокусоване на внутрішньому контролі грошових потоків та процесах регламентації фінансових операцій. Науковий підхід ґрунтується на побудові системи внутрішніх нормативів і процедур звітності, що впливають на рівень прозорості фінансових операцій [8]. У практиці підприємств такий підхід створює можливість структуризації потоків та зниження ризику нецільового використання фінансових ресурсів.

У роботах Левкович О.В. увага приділяється стратегічному аспекту управління грошовими потоками, де грошові ресурси розглядаються як елемент довгострокової фінансової політики [10]. Дослідженням було проаналізовано параметри збалансованості потоків у контексті стратегії розвитку підприємства та взаємодії з інвестиційним середовищем. У практичному вимірі підприємств такий підхід дозволив синхронізувати фінансове планування з виробничими та інвестиційними програмами.

З огляду на ряд вище представлених наукових порівнянням концепцій акумулювання ресурсів та моделюванням ліквідності було виявлено відмінності у трактуванні ролі внутрішніх регламентів, способів контролю та меж застосування аналітичних моделей, що й створило передумови для подальшої інтеграції практичних інструментів у механізм управління грошовими потоками. Такий підхід сформував підґрунтя для розроблення системи оптимізації фінансових процесів підприємства (здатної забезпечити стійкість потоків та передбачуваність операційних результатів у змінному економічному середовищі).

1.2. Нормативно-правове регулювання управління грошовими потоками

Нормативно-правова база управління грошовими потоками сформована із комплексу регуляторних інструментів в яких охоплено бухгалтерські стандарти, правила фінансового контролю, вимоги до розкриття інформації та процедури здійснення платіжних операцій у межах фінансової системи. У межах України систему формують законодавчі акти у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування, банківського регулювання та фінансового моніторингу, а на міжнародному рівні - стандарти МСФЗ, директиви ЄС, регламенти щодо протидії відмиванню коштів і глобальні рекомендації професійних організацій. Нормативними підходами визначено порядок класифікації грошових потоків, структуру звітності, правила оцінки ліквідності та процедури внутрішнього контролю: (табл. 1.1).

Нормативно-правовими інструментами у сфері управління грошовими потоками сформовано рамки для побудови системи контролю руху фінансових ресурсів підприємства. Регулятивними вимогами створено структуру документування операцій, порядок формування фінансової інформації та межі взаємодії підприємства з платіжними інститутами, якими забезпечено передумови для передбачуваності фінансових процесів. У межах внутрішнього середовища підприємства нормативні приписи перетворились на технології обліку, моделі контролю касових і безготівкових операцій та правила регламентації доступу до фінансових даних.

Порівняльним аналізом українських і міжнародних норм зафіксовано різницю між підходами до класифікації грошових потоків, методикою оцінки ліквідності та рівнем деталізації вимог до звітності. Вітчизняна система орієнтується на НП(С)БО та інструкції Національного банку, а міжнародна практика використовує МСФЗ, директиви ЄС та рекомендації FATF – таке розмежування створило потребу у синхронізації підходів для підприємств (орієнтованих на зовнішні ринки чи залучення міжнародних фінансових ресурсів).

**Нормативно-правове регулювання управління
грошовими потоками в Україні та за кордоном**

Напрямок регулювання	Україна (чинні нормативні акти)	Міжнародні та зарубіжні стандарти	Практичний вимір для підприємств
Бухгалтерський облік грошових потоків	Закон «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», НП(С)БО 1, 2, 3, 4; Порядок ведення касових операцій НБУ	МСФЗ (IAS) 1 «Подання фінансової звітності», IAS 7 «Звіт про рух грошових коштів»	Формування структури звіту про рух коштів, класифікація операцій за видами діяльності, уніфікація внутрішніх облікових процедур
Платіжні операції та безготівкові розрахунки	Закон «Про платіжні системи та переказ коштів», інструкції НБУ про безготівкові розрахунки	Директива PSD2 (ЄС), регламенти Європейського банку, правила SWIFT	Побудова системи контролю платіжних транзакцій, регламентація доступу до фінансової інформації, стандартизація електронних платежів
Фінансовий моніторинг	Закон «Про запобігання та протидію легалізації доходів», Постанови НБУ з фінмоніторингу	Рекомендації FATF, регламенти ЄС щодо AML/CFT	Контроль джерел походження коштів, алгоритми перевірки контрагентів, процедури виявлення ризикованих фінансових операцій
Оподаткування грошових потоків	Податковий кодекс України, правила обліку податкових різниць	Модельна конвенція ОЕСР, директиви ЄС щодо корпоративного оподаткування	Визначення руху коштів у розрізі податкових зобов'язань, коригування фінансових потоків за міжнародними угодами
Банківське регулювання та валютні операції	Закон «Про банки і банківську діяльність», Закон «Про валюту і валютні операції», регуляції НБУ	Регламенти Базельського комітету, валютні норми окремих країн	Визначення порядку проведення валютних платежів, управління валютними ризиками, доступ до кредитних ресурсів
Фінансова звітність і розкриття інформації	Положення про фінзвітність підприємств, вимоги НКЦПФР	МСФЗ, Директива ЄС 2013/34/ЄС	Стандартизація показників ліквідності і платоспроможності, уніфікація розкриття інформації для інвесторів та кредиторів

Джерело: сформовано автором за даними [6 7, 18 – 21. 23. 26 – 31, 40, 41].

Регулятивними нормами у практичному вимірі підприємств сформовано модель організації фінансових операцій, у межах якої відбувається управління ліквідністю, аналіз джерел руху коштів та планування платіжних циклів. Стандартизацією звітності за міжнародними нормами забезпечено можливість зіставлення показників фінансової діяльності, а контрольні процедури з

фінмоніторингу та оподаткування сформували захисний контур проти ризиків нелегальних операцій. У результаті нормативно-правове середовище стало базою стабілізації внутрішніх фінансових процесів і підвищення прогнозованості майбутніх грошових потоків підприємства.

1.3. Методичні підходи до управління грошових потоків та оптимізації фінансових ресурсів

У методах аналізу охоплено кількісну оцінку обігу грошових коштів, термінів погашення дебіторської заборгованості, обсягів запасів та рентабельності фінансових вкладень [8]. Моделі оптимізації спрямовані на визначення раціонального розподілу ресурсів між операційною та фінансовою діяльністю і дозволяють мінімізувати ризики дефіциту коштів. Нормативні значення окремих показників фінансових потоків виконують функцію еталонів, яка використовується для порівняння фактичних даних та визначення резервів підвищення ефективності управління ресурсами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методики аналізу грошових потоків та моделі оптимізації фінансових ресурсів із нормативними значеннями

№	Показник грошового потоку	Методика аналізу	Нормативне значення	Практичне застосування
1	Коефіцієнт покриття зобов'язань	Аналіз ліквідності поточних активів	$\geq 1,0$	Планування операційних витрат, контроль дефіциту коштів
2	Терміни обігу дебіторської заборгованості	Аналіз оборотності дебіторської заборгованості	≤ 30 днів	Визначення умов оплати для контрагентів, прогнозування надходжень
3	Оборотність запасів	Моделювання оптимальних рівнів запасів	≥ 3 цикли на рік	Планування закупівель, регулювання виробничого циклу
4	Рентабельність фінансових інвестицій	Оцінка ефективності поточних і довгострокових вкладень	$\geq 5\%$	Розподіл інвестиційних ресурсів, оцінка дохідності
5	Ліквідність поточних активів	Аналіз поточних фінансових ресурсів	$\geq 0,8$	Підтримка стабільності операційних циклів
6	Терміни розподілу витрат майбутніх періодів	Моделювання амортизаційних та відкладених витрат	≤ 12 місяців	Коректне віднесення витрат до звітних періодів, планування бюджету

Джерело: сформовано автором за даними [15, 35].

Методика аналізу показників грошових потоків з урахуванням нормативних значень дозволяє визначити відповідність фактичних даних стандартам ефективності фінансової діяльності. Недотримання нормативів ліквідності або термінів обігу дебіторської заборгованості стає сигналом про можливий дефіцит грошових ресурсів та необхідність коригування фінансових стратегій. Оптимізація оборотності запасів та розподілу витрат майбутніх періодів дозволяє сформувати стійку структуру ресурсного забезпечення та забезпечує планування виробничих циклів із урахуванням прогнозованих надходжень і витрат.

Впровадження моделей оптимізації фінансових ресурсів використовується для мінімізації ризиків затримок у платежах і дефіциту коштів та підвищення ефективності використання наявних активів. Використання нормативних значень створить підґрунтя для прийняття рішень щодо інвестиційної діяльності та фінансового планування.

У перспективі інтеграція методик аналізу та моделей оптимізації дозволить сформувати комплексну систему контролю і планування грошових потоків, що забезпечить підприємству стабільний розвиток, прогнозованість фінансових показників та ефективне управління ресурсами у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

1. Результати проведеного дослідження свідчать про різноманітність підходів у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів, що охоплюють аспекти фінансового циклу, ризик-орієнтованого управління, дисконтованих потоків та управління ліквідністю. Виявлено ключові напрями дослідження, зокрема структуризація надходжень і платежів, оцінка фінансових ризиків та розробка моделей внутрішньої стабілізації ресурсів. Порівняльний аналіз наукових підходів дозволяє виділити відмінності в методах оцінки та

прогнозування грошових потоків, що створює базу для інтеграції кращих практик у механізми управління підприємств.

2. Встановлено, що нормативно-правове регулювання в Україні та за кордоном формує рамки функціонування систем контролю, платіжних операцій та фінансового моніторингу. Встановлено основні відмінності між національними стандартами та міжнародними нормами у класифікації грошових потоків, обліку та оцінці ліквідності. Такі відмінності обумовлюють потребу у синхронізації нормативних підходів для підприємств, що здійснюють операції на зовнішніх ринках або залучають міжнародні фінансові ресурси. Нормативно-правові інструменти створюють базу для побудови внутрішніх процедур контролю та планування фінансових потоків.

3. З'ясовано, що методики аналізу грошових потоків та моделі оптимізації фінансових ресурсів дозволяють визначати відповідність фактичних показників нормативним значенням, оцінювати ризики дефіциту коштів та планувати розподіл ресурсів між операційною і фінансовою діяльністю. Інтеграція таких методів забезпечить комплексний контроль і прогнозування руху грошових коштів, оптимізацію структури оборотного капіталу та планування виробничих циклів. У перспективі застосування аналітичних і моделювальних підходів сприятиме підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами та стабілізації внутрішніх процесів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

У 2022 році макроекономічна ситуація в Україні формувалася в умовах повномасштабної воєнної агресії, що зумовило різке скорочення економічної активності. Реальний валовий внутрішній продукт істотно знизився, виробничі та логістичні ланцюги зазнали руйнувань, а фінансова система функціонувала в режимі підвищеної напруги. Значного впливу зазнали державні фінанси, платіжний баланс і ринок праці, що спричинило зростання бюджетного дефіциту та посилення залежності від зовнішньої фінансової підтримки. Інфляційні процеси прискорилися під впливом порушень пропозиції, енергетичних ризиків і девальваційних очікувань.

У 2023 році економіка України перебувала у фазі часткової адаптації до нових умов функціонування. Відбулося поступове відновлення окремих секторів господарства, зокрема сфери послуг, транспорту та зв'язку, що позитивно вплинуло на динаміку внутрішнього попиту. Макроекономічна стабільність підтримувалася за рахунок міжнародної фінансової допомоги, програм співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та внутрішніх заходів монетарної і фінансової політики. Водночас структура економічного зростання залишалася нерівномірною, а інвестиційна активність обмежувалася високим рівнем ризиків.

У 2024 році макроекономічний розвиток характеризувався помірними темпами відновлення на тлі збереження безпекових та інфраструктурних обмежень. Основний вплив на економічну динаміку мали процеси відновлення енергетичної інфраструктури, підтримка критично важливих галузей та стабілізація фінансового сектору. Державні фінанси продовжували

функціонувати за умов значних видатків соціального та оборонного характеру, що визначало пріоритетність зовнішніх джерел фінансування. Макроекономічні показники поступово набували більш прогнозованого характеру, однак рівень невизначеності залишався підвищеним.

У 2025 році економічна ситуація розглядалася крізь призму середньострокових сценаріїв відновлення та структурної перебудови економіки. Макроекономічна динаміка залежала від темпів відновлення виробничого потенціалу, обсягів міжнародної підтримки та здатності внутрішньої економіки до мобілізації інвестиційних ресурсів. Фінансова стабільність підтримувалася поєднанням бюджетних, монетарних і регуляторних інструментів, а економічна політика була орієнтована на забезпечення керованості грошових потоків, збереження платоспроможності держави та формування передумов для довгострокового зростання.

Приватне акціонерне товариство "Київстар" (ПрАТ «Київстар») зареєстроване 3 вересня 1997 року, з кодом ЄДРПОУ 21673832. Організаційно-правова форма підприємства визначена як акціонерне товариство. Статутний капітал підприємства станом на 28 жовтня 2025 року становить 654763100,00 грн. Структура власності повністю зосереджена в руках юридичної особи VEON HOLDINGS B.V., зареєстрованої в Нідерландах, яка володіє 99,99% акцій компанії. Частка держави у підприємстві відсутня, а кінцеві бенефіціарні власники відповідно до чинного реєстру не визначені [24]. (Додаток А, Б)

Керівництво підприємства здійснює генеральний директор, уповноважений підписант та головний бухгалтер, що забезпечує централізовану систему управління фінансовими, юридичними та операційними процесами. Компанія має внутрішню систему делегування повноважень для підписання договорів та звітності, що регламентується функціональними обов'язками відповідних посадових осіб.

Основний вид діяльності ПрАТ «Київстар» визначено за КВЕД 61.20 – діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку. Окрім основного напрямку, підприємство здійснює низку інших видів економічної діяльності, серед яких

оптова торгівля побутовими електротоварами та електронною апаратурою (46.43), а також торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення (46.44). Всього за КВЕД підприємство зареєстроване під 586 видами діяльності, що свідчить про диверсифіковану структуру бізнесу та наявність додаткових джерел доходів.

Система управління підприємством організована через загальні збори акціонерів, що є вищим органом управління, та виконавчі органи для забезпечення операційної та фінансової діяльності. Центральне місце займає стратегічне управління фінансовими потоками, логістичними та технічними процесами, що дозволяє підтримувати стабільність на ринку телекомунікаційних послуг та адаптуватися до змін у законодавчому й економічному середовищі.

Фінансова структура підприємства базується на централізованому управлінні капіталом, включаючи контроль за оборотом грошових коштів, інвестиційною діяльністю та операційними витратами. Використання сучасних методів обліку, планування та фінансового аналізу дозволяє підприємству підтримувати ефективність фінансових процесів і прогнозувати ризики у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Організаційна структура апарату управління ПрАТ «Київстар» (Додаток Д) побудована за функціонально-департаментським принципом, яким передбачено чітке розподілення повноважень між департаментами. На чолі компанії стоїть Президент, який здійснює стратегічне керівництво та координує діяльність усіх функціональних напрямків, забезпечуючи взаємодію департаментів. Загальна чисельність персоналу на 2024 рік складає 3296 осіб, включно з керівниками, фахівцями, аналітиками, технічними та обслуговуючими співробітниками.

Відділ продажу очолює Директор з продажу та координує діяльність регіональних підрозділів, менеджерів по роботі з корпоративними клієнтами та роздрібного сегменту, що забезпечує реалізацію стратегій компанії на різних ринках. Відділ стратегічного маркетингу включає аналітиків ринку, бренд-

менеджерів і фахівців з рекламних кампаній, що дозволяє комплексно планувати розвиток продуктів і просування послуг. Взаємодія цих підрозділів формує основу для адаптації продуктових стратегій до потреб клієнтів.

Фінансовий департамент складається з бухгалтерії, аналітиків та відділу планування і контролю, які забезпечують управління витратами, фінансовий контроль і аналіз прибутковості проектів. Адміністративний департамент відповідає за логістику, закупівлі, безпеку офісів і підтримку внутрішніх процесів. Відділ персоналу та розвитку організації здійснює підбір, навчання та розвиток персоналу, підтримуючи корпоративну культуру та ефективність людських ресурсів.

Технічний та операційний департаменти забезпечують роботу телекомунікаційної інфраструктури, ІТ-систем і бізнес-процесів, координуючи взаємодію з продажем, маркетингом і продуктовим розвитком. Взаємодія всіх департаментів створює синергію функцій, дозволяє підтримувати стабільність операцій та забезпечує виконання стратегічних та оперативних завдань компанії.

Вивчення динаміки активів ПрАТ «Київстар» за період 2022–2024 рр. дозволить здійснити аналіз структури майнових ресурсів підприємства та оцінку змін у складі необоротних і оборотних активів. Таблиця 2.1 демонструє показники вартості необоротних активів, включаючи основні засоби та нематеріальні активи, а також склад оборотних активів із врахуванням грошових коштів, дебіторської заборгованості, запасів та інших оборотних активів. (Додаток В, Г).

За аналізований період загальна вартість активів підприємства зросла на 64,6%, що вказувало на інтенсифікацію ресурсної бази та активізацію інвестиційних процесів. Необоротні активи збільшилися на 32,1%, при цьому зростання основних засобів склало 36,4%, а нематеріальних активів – 24,9%, що відображає розвиток інфраструктури та технологічного потенціалу компанії. Оборотні активи продемонстрували зростання на 175,1%, зокрема грошові

кошти та їх еквіваленти зросли на 334,5%, що вказувало на концентрацію ліквідності та підвищення фінансової мобільності підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка структури та динаміки активів
ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 рр. (тис. грн)**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	31696500	34606444	41874615	10178115	32,1
Нематеріальні активи	8177859	8547281	10217870	2040011	24,9
Основні засоби	18148936	21469991	24759246	6610310	36,4
Інші необоротні активи	3207648	2580402	3372919	165271	5,2
Оборотні активи	8566060	15789751	24569573	15003513	175,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	4684591	7372688	20345011	15660420	334,5
Дебіторська заборгованість	3125282	2052293	1683038	-1442244	-46,1
Запаси	65107	140759	112966	47859	73,5
Інші оборотні активи	691080	364011	528558	-162522	-23,5
Усього активів	40375619	50396195	66444188	26068569	64,6

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Київстар»

Аналіз дебіторської заборгованості та інших оборотних активів показав їх зменшення на 46,1% і 23,5% відповідно, що вказувало на оптимізацію управління короткостроковими фінансовими потоками та підвищення ефективності контролю за розрахунками з контрагентами. Запаси зросли на 73,5%, що відображає адаптацію виробничих і торговельних процесів до змін попиту. У сукупності зміни структури активів забезпечила можливість планування фінансових потоків, оцінки інвестиційних потреб та підтримки стабільності операційної діяльності підприємства.

Проведений далі аналіз структури та динаміки власного і позикового капіталу ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 рр. дозволить оцінити фінансову стійкість підприємства, ефективність використання власних і залучених ресурсів та рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Розглянуті показники включають власний капітал, статутний і додатковий капітал, нерозподілений прибуток, довгострокові та поточні зобов'язання, короткострокові кредити, кредиторську заборгованість та розрахунки з

бюджетом, що створює комплексну основу для оцінки фінансового стану підприємства та тенденцій його розвитку: (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка структури та динаміки власного і позикового капіталу ПрАТ
«Київстар» за 2022–2024 рр. (тис. грн)**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Власний капітал	21984642	32527292	44018754	22034112	100,3
Статутний капітал	654763	654763	654763	-	-
Додатковий капітал	261260	261320	421320	160060	61,3
Нерозподілений прибуток	20935686	31478276	42809738	21874052	104,5
Довгострокові зобов'язання	8022375	8347261	9721831	1699456	21,2
Поточні зобов'язання	10368602	9521642	12703603	2334999	22,5
Короткострокові кредити	777428	89990	323038	-454390	-58,4
Кредиторська заборгованість	3654875	3208894	4163930	509055	13,9
Розрахунки з бюджетом	1024715	653591	1287275	262560	25,6

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Київстар».

За період 2022-2024 рр. спостерігалось суттєве зростання власного капіталу ПрАТ «Київстар» на 100,3 %, що зумовлено значним збільшенням нерозподіленого прибутку (на 104,5 %) та додаткового капіталу (на 61,3 %), що вказувало на підвищення фінансової стійкості підприємства та його здатності до самофінансування. Довгострокові та поточні зобов'язання зросли на 21,2 % і 22,5 % відповідно, що вказує на помірне залучення позикових коштів для фінансування діяльності.

Зростання кредиторської заборгованості та розрахунків з бюджетом (на 13,9 % і 25,6 % відповідно) свідчить про активізацію фінансово-господарської діяльності, тоді як скорочення короткострокових кредитів на 58,4 % відображає зменшення залежності від банківського фінансування. Представлена динаміка капітальної структури підтвердила зміцнення фінансової позиції підприємства та ефективне використання власних ресурсів для забезпечення стабільного розвитку.

2.2. Аналіз грошових потоків

Динаміка руху грошових потоків ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільність операційної діяльності підприємства та поступове зростання фінансової результативності. Аналіз потоків показує, що основним джерелом формування грошових ресурсів вважається операційна діяльність, яка забезпечує покриття витрат на інвестиційні та фінансові операції. Одночасно інвестиційний потік характеризується негативними значеннями, що відображає активне вкладення коштів у розвиток довгострокових активів та модернізацію бізнес-процесів: (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка грошових потоків ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Операційний грошовий потік (OCF)	12313900	12091137	13678205	1364305	11,1
Інвестиційний грошовий потік (ICF)	-8022375	-8347261	-9721831	-919456	11,5
Фінансовий грошовий потік (FCF)	2636452	3067520	3410343	773891	29,3
Чистий грошовий потік (Net CF)	4019977	4811396	5366717	1346740	33,5

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Київстар».

Операційний грошовий потік (OCF) продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 11,1 % за три роки, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Стабільний приріст операційних коштів дозволив забезпечити фінансування інвестиційних потреб та підтримку поточної ліквідності, що є важливою умовою стабільного функціонування компанії на ринку телекомунікацій.

Інвестиційний грошовий потік (ICF) залишався негативним протягом усього періоду, зростаючи на 11,5 %, що вказувало на активне використання коштів для придбання довгострокових активів і розвитку підприємства. Така стратегія інвестування посилила зміцнення конкурентних позицій ПрАТ

«Київстар» та забезпечує потенціал для подальшого збільшення операційних доходів у майбутньому.

Фінансовий грошовий потік (FCF) та чистий грошовий потік (Net CF) продемонстрували суттєве зростання – на 29,3 % та 33,5 % відповідно, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та зростання загальної ліквідності підприємства. Позитивна динаміка чистого грошового потоку забезпечила можливість стабільного розподілу фінансових ресурсів між операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, якою підтримуються стратегічні цілі компанії та її стійке становище на ринку.

Аналіз структури грошових потоків ПрАТ «Київстар» у відсотках від доходу за 2022–2024 рр. дозволяє оцінити пропорційність формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Спостережувані показники операційного, інвестиційного та фінансового грошових потоків відображають ефективність управління грошовими коштами, стратегічні пріоритети у розвитку активів та фінансову політику компанії. Водночас динаміка чистого грошового потоку свідчить про зміну ліквідності та фінансової стійкості підприємства у відносних величинах: (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури грошових потоків ПрАТ «Київстар», % від доходу (%)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Дохід від реалізації	100,0	100,0	100,0	-	-
Операційний грошовий потік	39,9	36,4	37,3	-2,6	-6,5
Інвестиційний грошовий потік	-26,0	-25,2	-26,5	-0,5	1,9
Фінансовий грошовий потік	8,5	9,3	9,3	0,8	9,4
Чистий грошовий потік	13,0	14,5	14,6	1,6	12,3

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Київстар».

Частка операційного грошового потоку у структурі доходу знизилася з 39,9 % до 37,3 %, що вказувало на певне зменшення ефективності трансформації доходів у грошові ресурси, проте залишає ОСФ основним

джерелом формування коштів для покриття поточних та інвестиційних потреб підприємства.

Інвестиційний грошовий потік стабільно негативний на рівні близько 26 % доходу, що відображає систематичне вкладення коштів у розвиток активів та підтримку конкурентоспроможності. Незначне зростання цього показника у відносному вираженні на 1,9 % демонструє обережне розширення інвестиційної активності без значного впливу на ліквідність.

Частка фінансового грошового потоку збільшилася до 9,3 %, а чистого грошового потоку до 14,6 %, що вказувало на посилення фінансової стійкості підприємства та покращення його здатності забезпечувати баланс між операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Позитивна динаміка Net CF у відносних величинах підтвердила ефективне управління ресурсами та створило основу для стратегічного розвитку ПрАТ «Київстар».

Відтак, грошові потоки ПрАТ «Київстар» демонстрували стабільне формування коштів за рахунок операційної діяльності та зростання чистого грошового потоку, що підвищує фінансову стійкість підприємства. Незначне збільшення інвестиційного та фінансового грошових потоків підтвердило збалансовану політику розвитку активів і управління фінансовими ресурсами.

2.3. Оцінка ефективності управління грошовими потоками на підприємстві

Фінансові результати ПрАТ «Київстар» за період 2022-2024 рр. засвідчили про стабільне зростання ключових показників прибутковості, що відображає ефективність управління грошовими потоками та збалансовану фінансову політику підприємства. Валовий прибуток, операційний та чистий прибуток поступово зростали, що свідчило про здатність компанії ефективно конвертувати доходи від реалізації у прибуткові результати та підтримувати фінансову стійкість: (табл. 2.5).

**Динаміка фінансових результатів діяльності
ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 рр. (тис. грн)**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Валовий прибуток	17827606	19112641	20605430	2777824	15,6
Операційний прибуток	12567270	14086853	15099116	2531846	20,1
Чистий прибуток	9516514	10542590	11331462	1814948	19,1
Рентабельність продажів, %	30,8	31,8	30,9	0,1	0,3

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Київстар»

Зростання операційного прибутку та стабільний рівень рентабельності продажів (30,9 % у 2024 році) вказували на ефективне управління основною діяльністю та контроль за витратами, що забезпечило необхідні ресурси для підтримки стабільності фінансових потоків. Ефективне управління грошовими потоками також проявляється у збалансованому розподілі коштів між операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю і дозволило оптимізувати внутрішні ресурси для реалізації стратегічних та поточних завдань підприємства.

Систематичне підвищення чистого грошового потоку та стабільна прибутковість формують основу для подальшого розвитку, забезпечують фінансову ліквідність і створюють передумови для інвестування у нові проєкти, зміцнення ринкових позицій та довгострокову конкурентоспроможність ПрАТ «Київстар».

Аналіз фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр. дозволив оцінити ефективність управління грошовими потоками та загальну фінансову стійкість підприємства. Показники ліквідності, автономії та фінансової стійкості відобразили здатність компанії забезпечувати своєчасне покриття зобов'язань і підтримувати оптимальний баланс між власним та позиковим капіталом. Разом із коефіцієнтами рентабельності та оборотності активів вони дають комплексну картину ефективності використання ресурсів і управління грошовими потоками: (табл. 2.6).

Динаміка фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Абс. відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
	2022	2023	2024		
Поточна ліквідність	0,83	1,66	1,94	1,11	133,7
Коефіцієнт автономії	0,54	0,65	0,66	0,12	22,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,12	2,28	2,42	0,30	14,2
Коефіцієнт оборотності активів	0,76	0,72	0,70	-0,06	-7,9
Рентабельність активів, %	23,6	21,0	20,5	-3,1	-13,1
Рентабельність власного капіталу, %	43,3	32,4	25,7	-17,6	-40,7

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Київстар»

Зростання показника поточної ліквідності з 0,83 до 1,94 підтвердило суттєве підвищення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання, що стало результатом ефективного управління операційними грошовими потоками та оптимізації фінансових ресурсів.

Підвищення коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості демонструє зменшення залежності від позикових коштів та зміцнення структури капіталу, що створило резерви для інвестиційної діяльності та зниження фінансових ризиків.

Водночас зменшення рентабельності активів і власного капіталу вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат, щоб забезпечити збільшення доходів від операційної діяльності та підтримати стабільність грошових потоків у довгостроковій перспективі.

Проведена оцінка ефективності управління грошовими потоками ПрАТ «Київстар» вказувала про стабільне забезпечення покриття короткострокових зобов'язань і зміцнення фінансової стійкості підприємства завдяки зростанню ліквідності та автономії, водночас зниження рентабельності активів і власного капіталу підтвердила потребу оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності для підтримки сталого грошового потоку та максимізації доходів у перспективі.

Висновки дот розділу 2

1. Узагальнення результатів аналізу управління грошовими потоками ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 рр. засвідчило стабільність формування фінансових ресурсів та зростання обсягів активів і власного капіталу. Переважання операційного грошового потоку у структурі надходжень забезпечувало покриття інвестиційних витрат і підтримку позитивного чистого грошового потоку. Зростання грошових коштів та їх еквівалентів свідчило про підвищення рівня ліквідності та фінансової мобільності підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.

2. Оцінка структури капіталу та фінансових результатів показала посилення фінансової стійкості підприємства за рахунок збільшення частки власного капіталу, скорочення залежності від короткострокових кредитів і зростання нерозподіленого прибутку. Позитивна динаміка чистого прибутку та чистого грошового потоку створила фінансову основу для інвестиційної діяльності та довгострокового розвитку. Водночас стабільно негативний інвестиційний грошовий потік відображав орієнтацію на розширення та модернізацію активів.

3. Встановлено, що зниження показників рентабельності активів і власного капіталу вказувало на потребу підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Подальше вдосконалення управління грошовими потоками доцільно пов'язувати з оптимізацією витрат, підвищенням оборотності активів та більш раціональним розподілом фінансових ресурсів між операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю для забезпечення стійкого грошового потоку в перспективі.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «Київстар»

3.1. Інструменти оптимізації внутрішніх фінансових процесів та контролю над грошовими потоками

Оптимізація внутрішніх фінансових процесів та посилення контролю над грошовими потоками на ПрАТ «Київстар» потрібно для підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Систематичний моніторинг операційних, інвестиційних та фінансових потоків, впровадження чітких процедур планування та контрольних механізмів дозволять мінімізувати ризики нестачі ліквідності, підвищити рентабельність діяльності та забезпечити збалансоване використання капіталу для стратегічного розвитку: (табл. 3.1).

Запровадження комплексних заходів з оптимізації грошових потоків на ПрАТ «Київстар» дозволить суттєво підвищити ефективність управління операційними та фінансовими ресурсами. Зокрема, впровадження щомісячного прогнозування грошових потоків і сценарного моделювання вирішить проблему касових розривів та нестачі ліквідності, забезпечуючи своєчасне планування фінансових потреб підприємства та мінімізацію непередбачених фінансових ризиків.

Оптимізація витрат та встановлення чітких лімітів на адміністративні, збутові та фінансові видатки дозволить вирішити проблему надмірних або неконтрольованих витрат, що негативно впливали на рентабельність. Регулярний аудит та аналіз витрат забезпечать прозорість фінансових потоків і дадуть можливість оперативно приймати управлінські рішення для підвищення економічної ефективності діяльності.

Пропозиції щодо оптимізації внутрішніх фінансових процесів та контролю грошових потоків ПрАТ «Київстар»

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект	Метрика оцінки
Планування грошових потоків	Впровадження щомісячного прогнозування OCF, ICF, FCF; створення сценарних моделей	Зменшення ризику касових розривів, підвищення точності планування	Відхилення фактичного Net CF від прогнозу, кількість непередбачених дефіцитів
Контроль витрат	Встановлення лімітів на адміністративні, збутові та фінансові витрати; регулярний аудит	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності	% зниження витрат, рентабельність продажів, ROMI
Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю	Скорочення термінів оплати дебіторів, впровадження системи моніторингу платежів	Поліпшення ліквідності, зменшення прострочених боргів	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рівень простроченої заборгованості
Регулярний аналіз і звітність	Впровадження щоквартального аналізу грошових потоків та фінансових коефіцієнтів	Підвищення прозорості, своєчасне виявлення проблемних зон	Кількість коригувальних дій, динаміка ключових фінансових коефіцієнтів

Джерело: власна розробка автора.

Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю усуне проблему затримок у надходженні коштів та перевищення строків оплати, що сприяє поліпшенню ліквідності і зменшенню фінансових ризиків. Впровадження системи моніторингу платежів та скорочення термінів оплати дозволять прискорити оборот капіталу та стабілізувати грошові потоки, що критично важливо для забезпечення безперервності операційної діяльності.

Автоматизація фінансового контролю та регулярний аналіз грошових потоків створять умови для своєчасного виявлення проблемних зон, підвищення точності фінансових прогнозів та оцінки окупності інвестиційних проектів, які дозволять вирішити проблеми неефективного використання капіталу та неприбуткових інвестицій, підвищить прозорість управління фінансовими ресурсами та зміцнить стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3.2. Моделювання та планування руху грошових потоків

Для забезпечення стратегічного управління фінансовими ресурсами ПрАТ «Київстар» доцільним буде застосування методів економіко-математичного моделювання для прогнозування грошових потоків. На основі фактичних даних за 2024 рік проведено оцінку операційного, інвестиційного та фінансового грошового потоку на 2026–2027 роки з визначенням абсолютних та відносних відхилень - це дозволить передбачити майбутню динаміку грошових ресурсів, оптимізувати планування витрат та доходів і оцінити ефективність управління фінансами підприємства: (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз грошових потоків ПрАТ «Київстар» на 2026–2027 рр. (тис. грн)

Показник	Факт	Прогноз		Абс.	Відносне	Абс.	Відносне
	2024 р.	2026 р.	2027 р.	відхилення 26/24	відхилення 26/24, %	відхилення 27/24	відхилення 27/24, %
Операційний грошовий потік (OCF)	13678205	14890000	15745000	1211795	8,9	2066795	15,1
Інвестиційний грошовий потік (ICF)	-9721831	-10350000	-10890000	-628169	6,5	-1168169	12,0
Фінансовий грошовий потік (FCF)	3410343	3780000	4050000	369657	10,8	639657	18,8
Чистий грошовий потік (Net CF)	5366717	5970000	6405000	603283	11,2	1038283	19,4

Джерело: власна розробка автора.

Згідно з прогнозуванням грошових потоків на 2026–2027 роки планується позитивна динаміка операційного та фінансового грошового потоку, що вказуватиме на потенційне зростання ліквідності та ефективності управління оборотними коштами підприємства. Водночас прогноз інвестиційного потоку демонструватиме збільшення відтоку коштів, що вказує на потребу більш точного планування капітальних витрат та оцінки їх окупності.

Комплексне використання економіко-математичного моделювання дозволить своєчасно виявляти ризики касових розривів і оптимізувати розподіл

фінансових ресурсів, а також створить основу для підвищення стійкості підприємства, збалансованого планування інвестицій і фінансових потоків та забезпечення стабільного зростання чистого грошового потоку у середньостроковій перспективі.

3.3. Адаптація зарубіжного досвіду управління грошовими потоками до умов українських підприємств

Адаптація зарубіжного досвіду управління грошовими потоками на українських підприємствах дозволить підвищити ефективність фінансового планування та контроль над ресурсами. На прикладі ПрАТ «Київстар» доцільно інтегрувати кращі практики таких компаній, як Apple, Microsoft, Coca-Cola та Siemens, що дозволяє використовувати перевірені механізми централізованого управління ліквідністю, прогнозування грошових потоків, диференціації фінансових потоків та оптимізації інвестиційних рішень, а також сприятиме зміцненню фінансової стійкості та зниженню ризиків неплатоспроможності: (табл. 3.3).

Адаптація зарубіжного досвіду управління грошовими потоками дозволяє ПрАТ «Київстар» підвищити точність планування та контроль над фінансовими ресурсами. Використання практик Apple щодо централізованого управління ліквідністю забезпечує ефективне управління коштами всіх підрозділів підприємства, що дозволяє знизити ризики дефіциту обігових коштів і покращити фінансову стійкість. Такий підхід дозволяє уникнути неузгоджених фінансових рішень між відділами та створює єдину аналітичну платформу для оперативного контролю.

Запровадження методів прогнозування грошових потоків, які застосовує Microsoft, дає можливість ПрАТ «Київстар» більш точно планувати операційні, інвестиційні та фінансові потоки. Це дозволяє підприємству своєчасно коригувати бюджет, передбачати коливання попиту та забезпечувати безперервність фінансових процесів. Використання сценарного моделювання з

урахуванням історичних даних підвищує точність прогнозів і дозволяє мінімізувати фінансові ризики.

Таблиця 3.3

**Адаптація зарубіжного досвіду управління грошовими потоками
для ПрАТ «Київстар»**

Напрямок адаптації	Зарубіжний досвід (компанія)	Запропоновані заходи для ПрАТ «Київстар»	Очікуваний ефект	Метрика оцінки
Централізоване управління ліквідністю	Apple – централізована система управління коштами дочірніх підприємств	Впровадження єдиної системи управління грошовими потоками для всіх підрозділів	Підвищення контролю над ліквідністю та скорочення фінансових ризиків	Частка централізованих операцій, рівень ліквідності
Прогнозування грошових потоків	Microsoft – сценарне планування та моделі прогнозування OCF/FCF	Застосування моделей прогнозування на основі OCF, ICF, FCF за 2024 р. для 2026–2027 рр.	Точне планування витрат та доходів, зниження ризику дефіциту коштів	Абсолютні та відносні відхилення фактичних потоків від прогнозних
Оптимізація інвестиційних потоків	Coca-Cola – оцінка ROI і ROMI для інвестиційних проектів	Впровадження системи оцінки окупності інвестицій (ROI, ROMI) для інвестиційних проектів	Підвищення ефективності інвестиційних рішень	ROMI, ROI по проектах
Диференціація фінансових потоків	Siemens – окремий моніторинг операційних, інвестиційних і фінансових потоків	Створення окремих аналітичних блоків для OCF, ICF, FCF	Поліпшення контролю над ресурсами та підвищення прозорості	Частка чистого грошового потоку по напрямках, рівень покриття витрат
Використання діджитал-інструментів	Amazon – інтегровані ERP та фінансові системи для управління грошовими потоками	Інтеграція ERP і фінансових систем для оперативного контролю	Прискорення обігу коштів, зниження адміністративних витрат	Час обробки транзакцій, рівень автоматизації

Джерело: сформовано автором за даними [34 – 36, 39 - 40].

Інтеграція досвіду Coca-Cola та Siemens у сфері оцінки окупності інвестицій та диференціації фінансових потоків сприяє підвищенню ефективності інвестиційних рішень ПрАТ «Київстар». Впровадження

показників ROI та ROMI дозволяє відбирати пріоритетні проекти, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечувати максимальну доходність. Диференціація потоків на операційні, інвестиційні та фінансові створює прозору систему контролю, що дозволяє зменшити ризики непередбачених витрат і покращити управління грошовими потоками.

Використання діджитал-інструментів, подібних до практик Amazon, забезпечує інтеграцію ERP та фінансових систем для автоматизованого управління грошовими потоками. Це підвищує оперативність обробки транзакцій, знижує адміністративні витрати та створює умови для швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Комплексне застосування цих заходів дозволяє сформувати сучасну, прозору та ефективну систему управління грошовими потоками на ПрАТ «Київстар», що сприятиме стабільному фінансовому зростанню та зміцненню конкурентних позицій на українському ринку.

Висновки до розділу 3

1. Сформульовано пропозиції щодо доцільності посилення планування, контролю та автоматизації управління грошовими потоками. Запровадження регулярного прогнозування операційних, інвестиційних й фінансових потоків, лімітування витрат та системного аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості створює умови для зниження ризику касових розривів, підвищення ліквідності та раціоналізації використання фінансових ресурсів. Комплексний підхід до контролю потоків забезпечує узгодженість фінансових рішень і прозорість внутрішніх процесів.

2. Встановлено, що використання методів економіко-математичного моделювання у прогнозуванні фінансових потоків дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у середньостроковій перспективі. Прогнозні розрахунки на 2026–2027 рр. відображають очікуване зростання операційного та фінансового грошових потоків за одночасного розширення інвестиційної діяльності. Застосування сценарного моделювання та кількісних

показників дає можливість своєчасно ідентифікувати потенційні фінансові ризики, оптимізувати розподіл коштів і забезпечити стабільність чистого грошового потоку.

3. Обґрунтовано, що адаптація зарубіжного досвіду управління грошовими потоками шляхом інтеграції практик централізованого управління ліквідністю, оцінки окупності інвестицій і цифровізації фінансового контролю сприяє формуванню сучасної системи фінансового менеджменту. Поєднання міжнародних підходів із національними умовами господарювання створює основу для підвищення ефективності використання капіталу, зниження фінансових ризиків та забезпечення стійкого функціонування ПрАТ «Київстар» у динамічному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають підстави для здійснення певних теоретико-методологічних узагальнень, формування висновків та пропозицій.

1. Виявлено, що різні наукові концепції, такі як модель фінансового циклу, ризик-орієнтовані підходи, дисконтовані потоки та моделі управління ліквідністю, мають свої переваги і недоліки, що визначає необхідність їх інтеграції для підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємств у сучасних умовах. Аналіз міжнародного досвіду та нормативно-правової бази дозволив сформулювати рекомендації щодо гармонізації підходів і вдосконалення внутрішніх процедур вітчизняних підприємств.

2. За результатами проведеного аналізу нормативно-правового регулювання управління грошовими потоками в Україні і за кордоном виявило значні відмінності у підходах до класифікації, звітності та процедур контролю за фінансовими операціями. Виявлено, що вітчизняна нормативна база орієнтована на національні стандарти, тоді як міжнародні стандарти базуються на МСФЗ і директивах ЄС, що створює необхідність у їх синхронізації для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках. Аналіз показав, що сучасне нормативно-правове середовище є важливим інструментом забезпечення прозорості, стабільності та прогнозованості фінансових процесів, а його вдосконалення сприятиме підвищенню фінансової дисципліни та зниженню ризиків.

3. Обґрунтовано, що використання різних методик аналізу грошових потоків та моделі оптимізації, , дозволяють здійснювати кількісну оцінку обігу коштів, термінів погашення заборгованості, рівнів запасів і рентабельності інвестицій. Виявлено, що застосування нормативних значень і моделей оптимізації сприяє мінімізації ризиків дефіциту коштів, підвищенню рівня ліквідності та ефективності використання ресурсів. Впровадження сучасних методик аналізу дозволяє підприємствам розробляти обґрунтовані фінансові

стратегії та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, що забезпечує їх стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

4. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київстар» за період 2022–2024 років засвідчив позитивну динаміку активів і капіталу, зокрема зростання їхньої вартості, що характеризує активізацію інвестиційних процесів і збільшення ліквідності. Виявлено, що підприємство суттєво зміцнило свою фінансову стабільність завдяки зростанню власного капіталу, зменшенню залежності від короткострокових кредитів і активному управлінню зобов'язаннями. Також було встановлено, що активна інвестиційна політика і оптимізація структури активів сприяли зміцненню фінансової позиції компанії і підвищенню її стійкості в умовах ринкових коливань.

5. Аналіз грошових потоків ПрАТ «Київстар» підтвердив стабільність та зростання операційної діяльності, що забезпечує базу для довгострокового розвитку підприємства. Виявлено, що основним джерелом формування фінансових ресурсів є операційний грошовий потік, а активне інвестування у довгострокові активи сприяє зміцненню конкурентних позицій. Позитивна динаміка чистого грошового потоку і його пропорційність відносно доходів свідчать про ефективне управління ресурсами і здатність підтримувати баланс між різними видами діяльності, що є важливим чинником стабільності і зростання підприємства.

6. Оцінка ефективності управління грошовими потоками засвідчила, що ПрАТ «Київстар» демонструє достатньо високий рівень фінансової стабільності та здатність забезпечувати своєчасне покриття короткострокових зобов'язань. Виявлено підвищення коефіцієнтів ліквідності і автономії, що свідчить про зменшення фінансових ризиків і зміцнення капітальної структури. Водночас зниження рентабельності активів і власного капіталу вказує на необхідність підвищення операційної ефективності і більш цілеспрямованого використання ресурсів для забезпечення сталого фінансового зростання у довгостроковій перспективі.

7. Сформульовано напрями удосконалення механізмів управління грошовими потоками шляхом впровадження системного планування, автоматизації контролю та аналізу, а також удосконалення внутрішніх процедур. Запропоновано застосовувати сценарне моделювання, встановлювати ліміти на витрати, покращити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю для підвищення ліквідності і зменшення фінансових ризиків. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню прозорості, оперативності і стабільності фінансових процесів підприємства.

8. Використання сучасних економіко-математичних методів для прогнозування грошових потоків дозволить більш точно планувати фінансові ресурси, виявляти потенційні касові розриви і оптимізувати розподіл коштів на середньострокову і довгострокову перспективу. На основі аналізу фактичних даних за 2024 рік були розроблені прогнози грошових потоків на 2026–2027 роки, що дозволить підприємству бути більш проактивним у фінансовому управлінні та зміцнити свою стійкість у мінливих умовах ринку.

9. Адаптація зарубіжного досвіду управління грошовими потоками, зокрема практик компаній Apple, Microsoft, Coca-Cola та Siemens, має важливе значення для підвищення ефективності фінансового менеджменту на українських підприємствах. Впровадження централізованих систем управління ліквідністю, сценарного планування, оцінки окупності інвестицій і автоматизації процесів дозволить знизити фінансові ризики, підвищити точність прогнозів і забезпечити більш ефективне використання ресурсів, що сприятиме довгостроковому розвитку компаній і зміцненню їх конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугас В. В., Кріт Є. І. Управління грошовими потоками міжнародних корпорацій. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Вип. № 1(15). С. 244-250.
2. Віленчук О. М., Мацієвський Б. О. Управління грошовими потоками як ключовий фактор фінансової стабільності підприємства. Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 7 листоп. 2025 р. Хмельницький : ХУУП, 2025. Ч. 1. С. 44–47.
3. Власова Н.О. Фінанси підприємств: навч. посіб. Харків: Світ книг. 2020. 312 с.
4. Волосов А.М., Михайлова О.В. Підходи до визначення сутності грошових потоків підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 1(33). С. 69-85
5. Гречишкін С. А., Потюк Ю. Б., Велика О. Ю. Mechanisms for management of financial flows of enterprises in a period of macroeconomic instability. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. Вип. № (44). С. 320-328
6. Директива PSD2 (ЄС). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_030-15#Text (дата звернення: 08.10.2025).
7. Директива ЄС 2013/34/ЄС. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU13169> (дата звернення: 10.10. 2025).
8. Кошельок Г. В. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 63, № 2. С. 231–242
9. Кошельок Г., Губанов М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. *Економічний простір*. 2024. Вип. № 189. С. 384-389.
10. Левкович О. В., Єрмолова К. Є. Теоретичні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 5.
11. Левкович О. В., Єрмолова К. Є. Теоретичні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 5.

12. Мацієвський Б. О. Прогнозування грошових потоків для підвищення ефективності фінансового менеджменту Студентські наукові читання 2025: Наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Житомир. 26 листопада 2025 р. Поліський національний університет. С. 61-64.

13. Мацієвський Б. О. Теоретичні засади управління грошовими потоками на підприємстві Фінансове забезпечення економіки матеріали ІХ наук.-практ. студент. конф. 30 травня 2025 року Житомир : Поліський національний університет С. 61-64.

14. Молодковець І. А. Управління грошовими потоками. From the Baltic to the Black Sea: the formation of modern economic area. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-123-7-2>

15. Мордовцев О., Хребтов М. Методичний підхід до управління грошовими потоками промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (Економічні науки)*. 2020. № 2. С. 3–8.

16. Мулик Т. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39.

17. 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.

18. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 12.10.2025).

19. НП(С)БО 2 «Баланс». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0396-99#Text> (дата звернення: 18.10.2025).

20. НП(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99#Text> (дата звернення: 30.10.2025).

21. НП(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99#Text> (дата звернення: 30.10.2025).

22. Олійник І. М, Петренко М. І. Оптимізація грошових потоків підприємства. *Сучасна освіта та наука в глобальному і національному вимірах:*

виклики, загрози та ефективні рішення: Міжнар. науково-практ. конф., м. Вінниця, 24 квіт. 2024 р. Вінниця, 2024. С. 174–177.

23. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 03.11.2025).

24. ПрАТ «Київстар» - офіційний сайт компанії . URL: <https://kyivstar.ua>

25. ПрАТ «Київстар». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8467514&tb=file> (дата звернення: 03.11.2025).

26. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 03.11.2025).

27. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999 № 96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

28. Про валюту і валютні операції: Закон України № 2473-VIII від 21.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19> (дата звернення: 27.10.2025).

29. Про запобігання та протидію легалізації доходів: Закон України № 361-IX від 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> (дата звернення: 28.10.2025).

30. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні: постанова НБУ № 148 від 29.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0148500-17#Text> (дата звернення: 02.11.2025).

31. Про платіжні послуги: Закон України № 1594-IX від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 03.11.2025).

32. Рилєєв С. В. Фінансовий контролінг в системі управління грошовими потоками підприємства. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору* : Матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 23 берез. 2021 р. Полтава, 2021. С. 319–322. 31

33. Рожко С. Основні принципи формування ефективності моделі управління грошовими потоками. *Природничі та гуманітарні науки: Актуальні*

питання : VII Міжнар. студент. науково - техн. конф., м. Тернопіль, 27–28 квіт. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 233–234.

34. Рудь І., Дорохов В. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 30–35.

35. Філіпішина, К. І. Основні фактори необхідності планування та управління грошовими потоками на підприємстві. *Фінанси, банківська система та страхування: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці України* : Матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. м. Дніпро, 02–03 берез. 2020 р. Дніпро. 2020. С. 7–9.

36. Amazon – офіційна сторінка. URL: <https://www.amazon.com> (дата звернення: 05.11. 2025).

37. Apple– офіційна сторінка. URL: <https://www.apple.com/ua/> (дата звернення: 05.11. 2025).

38. Coca-Cola– офіційна сторінка. URL: <https://www.coca-cola.com/ua/uk> (дата звернення: 05.11. 2025).

39. Dranus V. V. Evaluation of the Effectiveness of Management of Financial Resources of Pharmaceutical Enterprises. *Modern Economics*. 2022. Vol. 36, no. 1. P. 51–58.

40. IAS 1 «Подання фінансової звітності». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-01_ukr19.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

41. IAS 7 «Звіт про рух грошових коштів». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-07_ukr_2016.pdf (дата звернення: 22.10.2025).

42. Malm G. S. Analysis of Cash Flow Management and Financial Performance of Small and Medium Enterprises in Accra, Ghana : Doctoral dissertation. Chandler, 2020. 127 p.

43. Microsoft– офіційна сторінка. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> (дата звернення: 22.10.2025).

44. Siemens – офіційна сторінка. URL: <https://www.siemens.com/ua/uk.html> (дата звернення: 22.10.2025).

45. Svystun L., Nechukhran K., Shustval D. The Theoretical Basics of Enterprise Cash-flow Management in Economic Crisis. *Modern Economics*. 2020. Vol. 21, no. 1. P. 192–198.