

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
національного університету

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

ЩЕРБИНА Микита Сергійович

Удосконалення управління грошовими потоками підприємства

Спеціальність: 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Освітньо-професійна програма: Фінанси

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи Фвнм-21
М. С. Щербина

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та класифікація грошових потоків підприємства.....	6
1.2. Організація системи управління грошовими потоками на підприємстві....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ».....	20
2.2. Аналіз грошових потоків на ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ».....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, високої турбулентності ринку та постійних змін у зовнішньому середовищі особливої актуальності набуває проблема ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств. Одним із ключових елементів фінансового менеджменту є управління грошовими потоками, яке забезпечує своєчасне виконання зобов'язань, підтримку платоспроможності та стабільність фінансово-господарської діяльності. Система управління грошовими потоками охоплює планування, моніторинг, аналіз та контроль руху коштів у всіх сферах діяльності підприємства. Успішне функціонування цієї системи сприяє не лише оперативному реагуванню на фінансові виклики, але й формуванню довгострокової фінансової стратегії розвитку. Проте, в українських реаліях управління грошовими потоками часто ускладнюється низкою як зовнішніх, так і внутрішніх факторів: економічною нестабільністю, інфляційними ризиками, коливанням валютного курсу, недостатнім рівнем автоматизації обліку, застарілими управлінськими підходами та відсутністю бюджетування.

Актуальність теми обумовлена необхідністю впровадження на підприємствах сучасних інструментів управління грошовими потоками, що дозволяють забезпечити фінансову гнучкість, адаптивність до змін та високу ефективність використання грошових ресурсів. Особливо це важливо в умовах воєнного стану, коли нестабільність зовнішнього середовища вимагає від бізнесу швидкого прийняття рішень на основі якісної фінансової аналітики та прогнозування.

Наукове осмислення проблематики управління грошовими потоками представлено в роботах таких дослідників, як: Герасимчук З.В., Крамаренко Г.О., Синякевич І.В., Поддєрьогін А.М., Бланк І.А., Мазаракі А.А., Савлук М.І., Шаповал Т.О., Чумаченко Н. Г., Васильєва Н.А., які розглядають теоретичні засади, моделі та інструменти оптимізації фінансових потоків на підприємствах.

Задачі і мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування

теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління грошовими потоками підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність та структуру управління грошовими потоками в системі фінансового менеджменту підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики та фінансову діяльність ТОВ «Наш Хліб Вінниця»;
- оцінити поточний стан системи управління грошовими потоками на підприємстві;
- виявити основні проблеми та бар'єри у сфері управління грошовими потоками;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління грошовими потоками на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес управління грошовими потоками підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення управління грошовими потоками на підприємстві.

Методи дослідження: у процесі виконання роботи застосовувались загальнонаукові методи – аналіз, синтез, узагальнення, дедукція, індукція, а також економіко-математичні методи, методи фінансового аналізу, порівняльного аналізу, графічного представлення даних, методи прогнозування та моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали: нормативно-правові акти України, внутрішня звітність підприємства, аналітичні огляди ринку, статистичні дані, наукові публікації українських та зарубіжних авторів, а також спеціалізовані програмні продукти, що використовуються у сфері фінансового менеджменту.

Наукова новизна роботи проявляється у поглибленому теоретико-методичному підході до вдосконалення системи прогнозного управління грошовими потоками підприємства в умовах зростаючої економічної турбулентності. У дослідженні уточнено змістові характеристики сучасних фінансових інструментів прогнозування, визначено їхню релевантність для

різних типів підприємств та сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення точності прогнозів, оптимізацію ліквідності й мінімізацію фінансових ризиків. Запропоновані положення розширюють наукові уявлення про механізми адаптивного управління грошовими потоками та можуть слугувати методичною основою для впровадження більш гнучких і технологічно орієнтованих моделей фінансового планування.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Робота містить сім таблиць, сім рисунків, два додатки. Загальний обсяг становить 55 сторінок комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація грошових потоків

У сучасних умовах, коли Україна переживає повномасштабну війну, економічне середовище перебуває у стані глибокої трансформації та постійної невизначеності. Значна частина підприємств стикається з перериванням логістичних ланцюгів, нестабільністю постачання ресурсів, коливанням валютного курсу, зростанням вартості фінансування та ризиками втрати ринків збуту. У таких умовах управління грошовими потоками набуває критичного значення, оскільки саме воно забезпечує платоспроможність, фінансову стійкість і можливість адаптації до зовнішніх викликів.

Війна вимагає від підприємств не лише оптимізації витрат, але й максимального контролю над рухом грошових коштів, оскільки навіть короткострокові касові розриви можуть призвести до зупинки операційної діяльності, втрати персоналу або клієнтів. Забезпечення позитивного грошового потоку дає змогу підтримувати виробництво, вчасно сплачувати податки, розраховуватись із постачальниками та фінансувати критично важливі інвестиційні потреби, пов'язані, зокрема, із відновленням зруйнованих потужностей або евакуацією активів до більш безпечних регіонів. Крім того, в умовах воєнного стану підприємства часто змушені швидко змінювати структуру витрат і джерела фінансування, вдаватися до екстрених закупівель, працювати в умовах перебоїв з енергопостачанням, що додатково ускладнює управління грошовими потоками. У цих умовах лише системний підхід до обліку, прогнозування і контролю грошових надходжень і витрат дозволяє зберігати керованість підприємством.

Грошові потоки – це не просто показник, що фіксує надходження та вибуття коштів, а фундаментальна категорія фінансового менеджменту, яка

відображає рівень фінансової активності підприємства, швидкість обороту капіталу та якість внутрішньої координації бізнес-процесів [2]. Тому доцільно більш детально розглянути дану категорію.

Дослідники фінансів пропонують різні підходи до визначення економічної сутності грошових потоків, залежно від акцентів, які вони роблять на функціональному, динамічному чи управлінському аспектах цього поняття. Зокрема, О. Бланк трактує грошові потоки як «систему розподілу та перерозподілу вартості, що реалізується у формі грошових надходжень і виплат, які виникають у процесі реалізації підприємницької діяльності» [3]. Такий підхід дозволяє розглядати грошові потоки не лише як фінансовий результат діяльності, а як активний елемент обігу вартості, що постійно циркулює у виробничо-комерційному циклі підприємства.

У свою чергу, А. Поддєрьогін робить акцент на функціональній ролі грошових потоків у забезпеченні фінансової стійкості, зазначаючи, що вони є основою для підтримки ліквідності та фінансової рівноваги підприємства [4]. Тобто, управління грошовими потоками розглядається ним як інструмент для оперативного регулювання фінансового стану, зменшення ризиків дефіциту обігових коштів та забезпечення стійкості фінансового циклу.

Більш стратегічний погляд демонструє І. Дубровіна, яка підкреслює, що грошові потоки – це не лише результат, а й передумова інвестиційної активності підприємства, оскільки саме позитивне сальдо руху грошових коштів створює базу для фінансування капітальних вкладень, розширення виробництва та реалізації стратегічних цілей [5]. У цьому контексті грошові потоки виступають каталізатором розвитку підприємства, забезпечуючи зв'язок між поточною діяльністю та довгостроковим зростанням.

Сучасні закордонні автори також роблять значний внесок у розуміння сутності грошових потоків. Наприклад, Eugene F. Brigham та Joel F. Houston зазначають, що «грошові потоки – це кров підприємства, яка рухається по фінансових артеріях, підтримуючи життєдіяльність усього організму бізнесу» [6]. Така метафора чітко відображає значення грошових потоків як джерела

життєздатності підприємства: без достатнього обсягу руху коштів бізнес може припинити існування, навіть залишаючись прибутковим на папері.

Дослідження економічної літератури дозволяє стверджувати, що як зарубіжні, так і українські науковці по-різному інтерпретують сутність поняття «грошові потоки підприємства», що зумовлює існування кількох підходів до їх управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до розуміння грошових потоків підприємства

Автор	Тлумачення
Труш Ю.	грошові потоки – це динамічний процес руху грошових коштів та їх еквівалентів у межах певного періоду, який відображає структурований розподіл фінансових ресурсів підприємства у контексті його господарської діяльності
Поддєрьогіна А., Сілік О.	під грошовими потоками підприємства розуміють процес аналізу сукупності фінансових показників, що формуються в межах діяльності підприємства, з метою виявлення ключових тенденцій і закономірностей для подальшого підвищення ефективності їх управління
Бланк О.	грошові потоки – це система розподілу та перерозподілу вартості, що реалізується у формі грошових надходжень і виплат, які виникають у процесі реалізації підприємницької діяльності
Дубровіна І.	грошові потоки – показник фінансової активності підприємства, що визначає його можливості щодо інвестування та розвитку
Балабанов І.	грошові потоки – сукупність надходжень і витрат грошових коштів за певний період часу, які відображають результати діяльності підприємства
МСБО 7	грошові потоки – це надходження та вибуття грошових коштів і їх еквівалентів
Заремба Є.	грошовий потік – це різниця між отриманими та виплаченими підприємством коштами за певний період; або як безперервний рух коштів (притоки й відтоки) в межах господарської діяльності
Луцевська В.	грошовий потік – це сукупність розподілених у часі обсягів надходжень і вибуттів грошових коштів у процесі господарської діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором за [11; 18; 23; 29; 35]

Аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що поняття «грошові потоки підприємства» є багатогранним і трактується вченими з різних теоретичних та прикладних позицій. Деякі автори акцентують увагу на ролі грошових потоків у забезпеченні ліквідності та фінансової рівноваги, інші – розглядають їх як систему руху вартості у часі, або як індикатор інвестиційного потенціалу та фінансової активності підприємства. Таке різноманіття трактувань

зумовлено як складністю самої категорії, так і різною функціональною роллю грошових потоків. Узагальнюючи наукові підходи та беручи до уваги сучасні умови господарювання, доцільно запропонувати таке визначення грошових потоків підприємства: грошові потоки підприємства – це сукупність надходжень і витрат грошових коштів та їх еквівалентів у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства за певний період, які відображають реальні фінансові процеси та впливають на ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Для ефективного управління грошовими потоками підприємства недостатньо лише володіти інформацією про їх загальний обсяг або динаміку змін у часі. Важливо також мати можливість структурувати ці потоки за певними класифікаційними ознаками, що дозволяє краще розуміти їх природу, походження, призначення та вплив на загальний фінансовий стан суб'єкта господарювання. Класифікація грошових потоків – це інструмент систематизації руху грошових коштів, який надає можливість розподілити їх за видами діяльності, напрямом руху, часовими рамками, рівнем планування та частотою виникнення.

Упорядкування інформації про грошові потоки за допомогою класифікації сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, виявленню джерел формування коштів, оцінці ефективності їх використання та визначенню критичних зон, де можуть виникати касові розриви чи дефіцити ліквідності. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для більш глибокого фінансового аналізу, а також для якісного планування й прогнозування майбутніх потоків, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища та високих фінансових ризиків. Загальноприйнятим підходом до класифікації грошових потоків є поділ їх за видами діяльності, відповідно до Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку (МСБО) 7 «Звіт про рух грошових коштів» (рис. 1.1) [15].

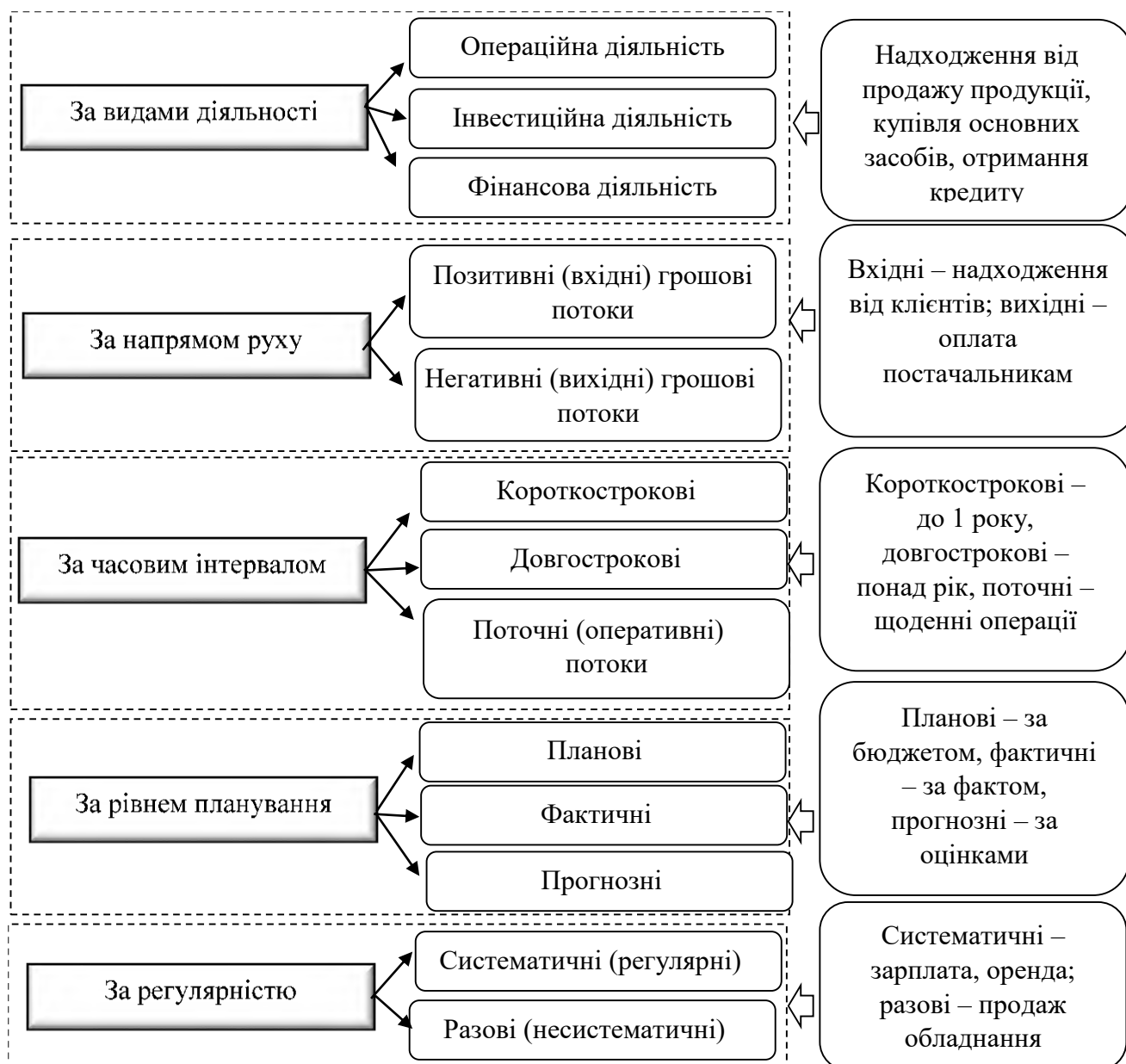


Рис. 1.1 Класифікація грошових потоків

Джерело: сформовано авторам за [11]

На рисунку 1.1 представлено узагальнену схему класифікації грошових потоків підприємства, яка враховує ключові ознаки поділу: за видами діяльності, напрямом руху, часовим інтервалом, рівнем планування та регулярністю. Такий підхід дозволяє комплексно охопити всі аспекти руху грошових коштів, що, у свою чергу, створює передумови для ефективного аналізу, прогнозування та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Кожна із зазначених ознак відіграє важливу роль у фінансовому менеджменті: поділ за видами діяльності відображає джерела формування та використання коштів; за напрямом руху –

співвідношення між припливами та відпливами; за часовим інтервалом – періодичність операцій; за рівнем планування – ефективність бюджетування; а за регулярністю – стабільність грошових потоків. Врахування всіх зазначених класифікаційних ознак дозволяє підприємству формувати більш точну фінансову політику та своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни в економічному середовищі.

Отже, у сучасних економічних умовах, особливо в умовах війни, ефективне управління грошовими потоками є надзвичайно важливим для будь-якого підприємства. Воно забезпечує не лише стабільність фінансового стану, а й здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни, уникати касових розривів і підтримувати платоспроможність. Без чіткого управління рухом грошових коштів навіть прибуткове підприємство може опинитися у складній ситуації через нестачу ліквідних ресурсів.

Управління грошовими потоками охоплює такі основні завдання, як планування, контроль, аналіз та регулювання надходжень і витрат грошових коштів. Це дозволяє підприємству підтримувати оптимальний рівень ліквідності, вчасно розраховуватися з постачальниками, виплачувати заробітну плату, сплачувати податки та інші обов'язкові платежі. Також правильне управління грошовими потоками сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів і зменшенню потреби у зовнішньому фінансуванні.

Особливої актуальності це питання набуває в періоди економічної нестабільності. В умовах воєнного стану підприємства змушені працювати в ситуаціях обмеженого доступу до кредитів, зростання витрат, перебоїв у логістиці та загального зниження платоспроможності клієнтів. У таких умовах контроль за грошовими потоками дозволяє зберегти керованість фінансовими процесами та уникнути критичних ситуацій. Крім того, управління грошовими потоками має стратегічне значення. Воно забезпечує основу для інвестиційної діяльності, модернізації виробництва, розвитку нових напрямів бізнесу. Наявність стабільних грошових надходжень позитивно впливає на імідж підприємства, підвищує його інвестиційну привабливість тощо.

1.2 Організація системи управління грошовими потоками на підприємстві

Рациональна організація системи управління грошовими потоками є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства, забезпечення його платоспроможності, фінансової стійкості та стабільного розвитку. Грошові потоки виступають не лише результатом фінансово-господарської діяльності, а й об'єктом активного управління, що охоплює комплекс дій з планування, обліку, контролю, аналізу та прогнозування руху грошових коштів.

Під системою управління грошовими потоками розуміють сукупність методів, інструментів і організаційних рішень, спрямованих на забезпечення оптимального балансу між надходженнями та витратами грошових коштів у межах поточної, інвестиційної та фінансової діяльності [28]. Для ефективного функціонування така система повинна бути структурована, охоплюючи всі етапи управлінського процесу – від стратегічного до оперативного регулювання. Організація системи управління грошовими потоками передбачає наявність кількох ключових складових, кожна з яких виконує окрему функцію в механізмі управління фінансами підприємства (рис. 1.2).

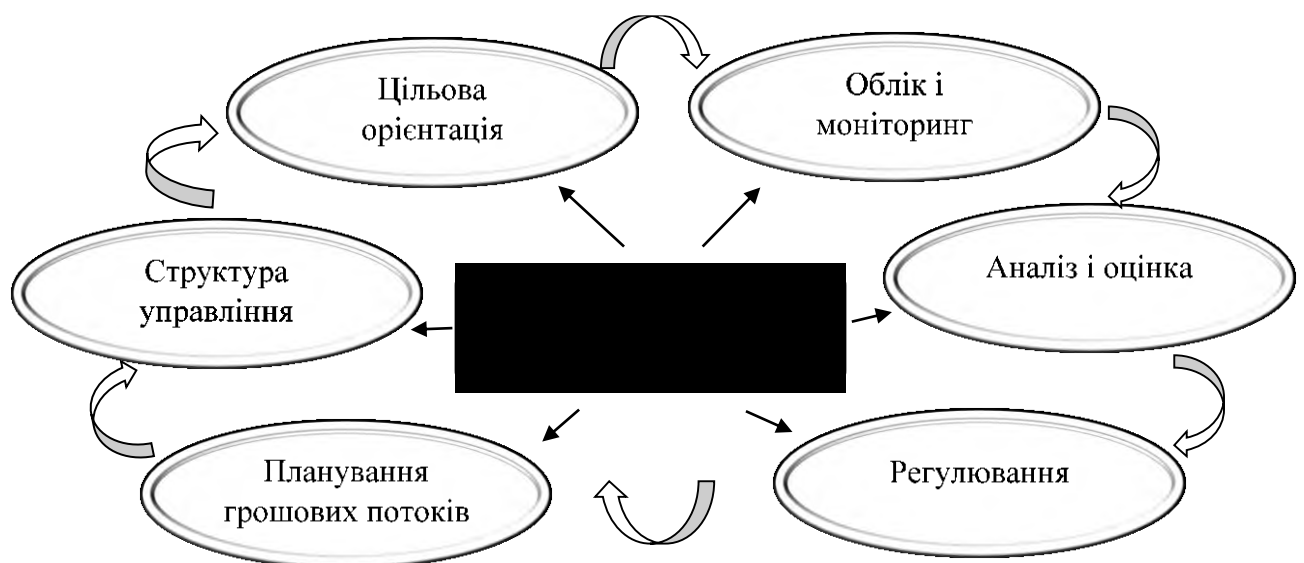


Рис. 1.2. Система управління грошовими потоками

Джерело: сформовано автором за [14]

Як показано на рисунку 1.2, система управління грошовими потоками складається з низки взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічну функцію у загальному механізмі фінансового управління. Насамперед, цільова орієнтація передбачає визначення основних завдань управління грошовими коштами, серед яких: підтримання ліквідності, досягнення фінансової збалансованості, зростання вартості підприємства та мінімізація ризику виникнення касових розривів.

Наступним елементом є структура управління, що включає формування відповідального підрозділу або групи осіб, які здійснюють управління грошовими потоками. Це можуть бути фінансовий відділ, бухгалтерія чи спеціальний аналітичний центр, де чітко розмежовуються повноваження, відповідальність та обов'язки.

Планування грошових потоків охоплює процес складання бюджету руху грошових коштів та прогнозування надходжень і витрат у коротко- та середньостроковій перспективі. Цей компонент дозволяє підприємству діяти на основі очікуваних фінансових потоків і підвищує передбачуваність рішень.

Важливою складовою є облік і моніторинг, які передбачають систематичне ведення достовірного обліку руху грошових коштів та контроль за дотриманням встановлених фінансових планів. Це забезпечує прозорість фінансових операцій та знижує ризики неефективного використання ресурсів.

Аналіз і оцінка грошових потоків здійснюються з метою виявлення відхилень між запланованими та фактичними показниками, вивчення причин цих відхилень, а також розрахунку основних фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідність, чистий грошовий потік, платоспроможність тощо.

Завершальним елементом є регулювання, яке включає оперативне прийняття управлінських рішень у відповідь на фінансові зміни: затримки платежів, несподіване зменшення надходжень, потреба в короткостроковому фінансуванні. У цьому контексті регулювання виступає інструментом збереження стабільності грошових потоків і підтримання фінансової гнучкості підприємства.

Рациональне управління грошовими потоками підприємства ґрунтується не лише на правильній організації процесів, але й на дотриманні певних принципів, які забезпечують цілісність та ефективність функціонування всієї системи (рис. 1.2). Дані принципи формують методологічну основу фінансового управління і дозволяють підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберігаючи фінансову стійкість.

Слід зауважити, що принципи управління грошовими потоками не є сталими чи універсальними – вони можуть змінюватися залежно від специфіки діяльності підприємства, галузі, в якій воно функціонує, рівня фінансової автономії, поточних економічних умов у країні, рівня ризику, а також стадії життєвого циклу бізнесу. Водночас існує сукупність базових принципів, які залишаються актуальними та ефективними для більшості підприємств, незалежно від їх розміру, організаційно-правової форми чи сфери діяльності, оскільки вони забезпечують методологічну сталість і послідовність управлінських підходів.

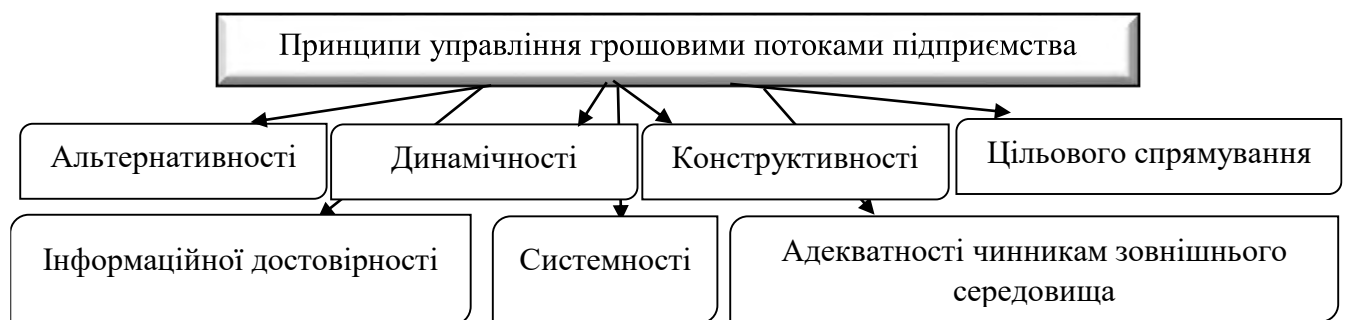


Рис. 1.3. Основні принципи управління грошовими потоками підприємства
Джерело: сформовано автором за [10-14]

Як свідчить аналіз теоретичних підходів, ефективне управління грошовими потоками підприємства має базуватись на низці ключових принципів, які визначають загальні орієнтири формування, реалізації та вдосконалення фінансових рішень. Ці принципи не лише забезпечують системність і логіку процесу управління, але й створюють основу для адаптації до динамічних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства:

– принцип цільового спрямування означає, що всі управлінські дії щодо грошових потоків повинні бути підпорядковані загальній стратегічній меті підприємства. Управління фінансовими ресурсами має сприяти досягненню ключових завдань, таких як забезпечення стабільності, прибутковості, розширення ринкової частки або інвестиційного зростання.

– принцип системності, відповідно до якого рішення щодо управління грошовими потоками мають прийматись у тісному взаємозв'язку з іншими управлінськими та фінансовими процесами підприємства. Це забезпечує цілісність фінансової політики, уникнення дублювання функцій та формування єдиного інформаційного середовища.

– принцип альтернативності, який передбачає необхідність розгляду кількох можливих варіантів рішень перед їх ухваленням. Застосування цього підходу дозволяє оцінити переваги й ризики кожного варіанта, обґрунтовано обрати найефективніший шлях дій та мінімізувати фінансові втрати.

– принцип конструктивності акцентує увагу не лише на виявленні проблем у фінансовій системі підприємства, а й на розробці практичних заходів щодо їх усунення. Управлінські рішення в межах цього підходу мають бути орієнтовані на розвиток, підвищення ефективності фінансових потоків і вдосконалення механізмів контролю.

– принцип динамічності, що відображає потребу адаптації системи управління грошовими потоками до змін у ринковому, макроекономічному або технологічному середовищі. Гнучке реагування на нові виклики дозволяє підтримувати фінансову стійкість підприємства навіть у кризових умовах.

– принцип інформаційної достовірності, який передбачає, що фінансові рішення повинні ґрунтуватися на повній, актуальній і перевіреній інформації. Наявність якісних вхідних даних підвищує точність прогнозів, дозволяє адекватно оцінювати фінансові ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

– принцип адекватності чинникам зовнішнього середовища вимагає постійного моніторингу зовнішніх факторів – таких як державна політика,

коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зміни у попиті тощо. Врахування цих впливів дає змогу підприємству зберігати конкурентоспроможність і своєчасно адаптувати свою фінансову стратегію до змін.

Ефективне управління грошовими потоками неможливе без застосування відповідного комплексу інструментів, які дозволяють підприємству не лише фіксувати фактичний стан фінансів, але й здійснювати їх планування, контроль, аналіз та оперативне регулювання відповідно до поточних і стратегічних потреб бізнесу. Під інструментами управління грошовими потоками слід розуміти сукупність методів, технічних засобів, регламентованих документів, розрахункових процедур і програмних рішень, що використовуються для оптимізації руху грошових коштів у межах усіх сфер діяльності підприємства – операційної, інвестиційної та фінансової. Використання таких інструментів дозволяє підвищити прогнозованість фінансових результатів, виявити й запобігти касовим розривам, а також своєчасно адаптувати фінансові рішення до змін зовнішнього середовища (табл. 1.2) [5].

До найпоширеніших та найважливіших інструментів управління грошовими потоками належать:

1. Бюджет руху грошових коштів – інструмент є базовим для планування майбутніх грошових надходжень і витрат підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі. Бюджет формується окремо для кожного виду діяльності та дозволяє спрогнозувати касовий баланс на кожну дату. Це дає можливість виявити потенційні дефіцити або надлишки грошових ресурсів і вчасно скоригувати фінансові плани.

2. Прямий і непрямий методи прогнозування грошових потоків. Прямий метод базується на плануванні конкретних надходжень і витрат за окремими статтями. Його доцільно застосовувати на короткостроковому горизонті (наприклад, на місяць або квартал). Непрямий метод ґрунтується на коригуванні чистого прибутку підприємства з урахуванням змін у необоротних активах, зобов'язаннях і оборотному капіталі. Цей метод частіше використовується для

стратегічного прогнозування.

Таблиця 1.2

Інструменти управління грошовими потоками підприємства

Інструмент	Мета використання	Переваги	Недоліки
Бюджет руху грошових котів	Планування надходжень і витрат у короткостроковому періоді	Дозволяє уникати дефіциту коштів, забезпечує платоспроможність	Потребує точності у даних; складно прогнозувати в нестабільному середовищі
Прямий метод прогнозування	Визначення грошових потоків за статтями витрат і надходжень	Прозорість планування; зручно для щоденного управління	Не придатний для стратегічного аналізу
Непрямий метод прогнозування	Оцінка майбутніх потоків через коригування фінансових результатів	Застосовується для середньо- та довгострокового аналізу	Вимагає глибоких аналітичних навичок
Звіт про рух грошових коштів	Аналіз фактичної платоспроможності та фінансового результату	Виявляє джерела і напрямки руху коштів; обов'язковий для звітності	Орієнтований на минуле, не завжди допомагає в прийнятті майбутніх рішень
Внутрішнє бюджетування (по підрозділах)	Контроль фінансових ресурсів у межах підприємства	Підвищує фінансову дисципліну; стимулює відповідальність центрів витрат	Вимагає автоматизації; ускладнює управління у великих структурах
Фінансове планування (довгострокове)	Стратегічне прогнозування грошових потреб підприємства	Дозволяє готуватись до інвестицій, оцінити потребу в фінансуванні	Прогнози можуть бути неточними через зовнішні чинники
ERP-системи та спеціальне ПЗ (1С, SAP, Finmap тощо)	Автоматизація обліку, моніторингу і планування	Зменшення людського фактору, оперативність, наочність	Висока вартість впровадження; потреба в навчанні персоналу
Встановлення фінансових нормативів	Підтримання контрольованості витрат і грошових залишків	Дисциплінує фінансову діяльність; зменшує ризик касових розривів	Вимагає регулярного перегляду та адаптації

Джерело: сформовано автором за [12-19]

3. Побудова та аналіз звіту про рух грошових коштів – це один із трьох основних фінансових звітів підприємства, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія генерує грошові кошти та використовує їх для фінансування своєї діяльності. Аналітична обробка цього звіту допомагає виявити “вузькі

місяця” у фінансових потоках та обґрунтувати потребу в залученні додаткового фінансування.

4. Внутрішнє бюджетування дозволяє розподіляти та контролювати використання фінансових ресурсів між структурними підрозділами підприємства. Кожен центр відповідальності (відділ, цех, філія тощо) отримує власний бюджет, що сприяє прозорості витрат і підвищує фінансову дисципліну.

5. Коротко- та довгострокове фінансове планування. Грошові потоки повинні прогнозуватися не лише на найближчий місяць, а й на триваліший період – квартал, рік або більше. Це дозволяє передбачити потребу в інвестиціях, оцінити майбутні зобов'язання, спланувати погашення кредитів, розробити стратегії зростання тощо.

6. Залучення цифрових інструментів та програмного забезпечення. Сучасні ІТ-рішення – такі як ERP-системи (SAP, Oracle, 1С:Підприємство, Finmap) – дають можливість автоматизувати процеси планування, обліку та аналізу грошових потоків. Ці інструменти зменшують ризик помилок, підвищують точність даних і пришвидшують прийняття управлінських рішень.

7. Визначення та контроль фінансових нормативів. До таких нормативів належать: мінімальний залишок на рахунку, ліміти витрат за статтями, строки обігу дебіторської заборгованості тощо. Їх встановлення дозволяє зберігати контрольованість над грошовими потоками в умовах нестабільного середовища.

Отже, система управління грошовими потоками підприємства виступає складною багаторівневою конструкцією, що поєднує організаційні, методичні та технологічні компоненти, кожен із яких виконує важливу роль у забезпеченні стабільності фінансових процесів. Її ефективне функціонування ґрунтується на чіткому визначенні повноважень і відповідальності всіх учасників управлінського процесу, побудові достовірної та своєчасної інформаційно-аналітичної бази, дотриманні принципів системності, прозорості, узгодженості рішень та орієнтації на довгострокові фінансові результати.

Важливим завданням такої системи є забезпечення безперервності руху грошових ресурсів, оптимального балансу між їх надходженнями та витратами,

а також створення умов для прогнозування фінансових потреб підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Значну роль у цьому відіграє застосування сучасних аналітичних методів, цифрових технологій, спеціалізованих програмних комплексів, що дають змогу моделювати різні сценарії розвитку, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та мінімізувати ризики ліквідності.

Раціонально організована система управління грошовими потоками підсилює фінансову стійкість підприємства, знижує імовірність виникнення касових розривів, підвищує точність бюджетування та сприяє ефективному перерозподілу ресурсів між видами діяльності. Важливо, щоб така система була не статичною, а динамічно адаптивною, здатною еволюціонувати відповідно до стратегічних цілей підприємства, змін у ринковому середовищі та потреб користувачів фінансової інформації.

У підсумку, інтеграція механізмів управління грошовими потоками у загальну систему фінансового менеджменту забезпечує цілісність управлінських рішень, підвищує результативність фінансового планування та формує основу для довготривалого економічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» – це сучасне підприємство, яке функціонує у сфері харчової промисловості, зокрема у виробництві хліба та хлібобулочних виробів, включаючи продукцію без глютену. Компанія була зареєстрована у квітні 2020 року та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. За короткий період свого існування підприємство змогло утвердитися на внутрішньому ринку як постачальник якісної, здорової та інноваційної хлібобулочної продукції.

Юридична адреса підприємства: Україна, 21034, м. Вінниця, вул. Данила Нечая, буд. 7. Компанія розташована в межах промислової зони міста, що сприяє зручній логістиці та оперативному постачанню продукції на регіональні ринки. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у внутрішньому управлінні та мобільність у прийнятті господарських рішень.

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД 10.71 – виробництво хліба та хлібобулочних виробів, включаючи нетривалочні кондитерські вироби. Специфіка підприємства полягає в його спеціалізації на виробництві безглютенової продукції – хлібів та булочних виробів, розроблених для людей із целиакією, непереносністю глютену, або тих, хто дотримується дієтичного харчування. Асортимент продукції включає амарантовий хліб, гречано-рисовий, рисово-пшоняний, рисово-кукурудзяний хліб тощо. Продукція реалізується як через торговельні мережі, так і безпосередньо через офіційний вебсайт компанії: <https://nashkhlb.com.ua>.

Організаційна структура ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» є функціональною

та включає кілька основних блоків, що взаємодіють між собою в межах єдиної системи управління (рис. 2.1). Керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність фінансового відділу, бухгалтерії, виробничого підрозділу, служби контролю якості, логістичного підрозділу, відділу збуту та маркетингу, а також адміністративно-господарського сектора. Така структура дозволяє забезпечити гнучкість управління, оперативне прийняття рішень та ефективне виконання функцій на всіх рівнях управлінського процесу.

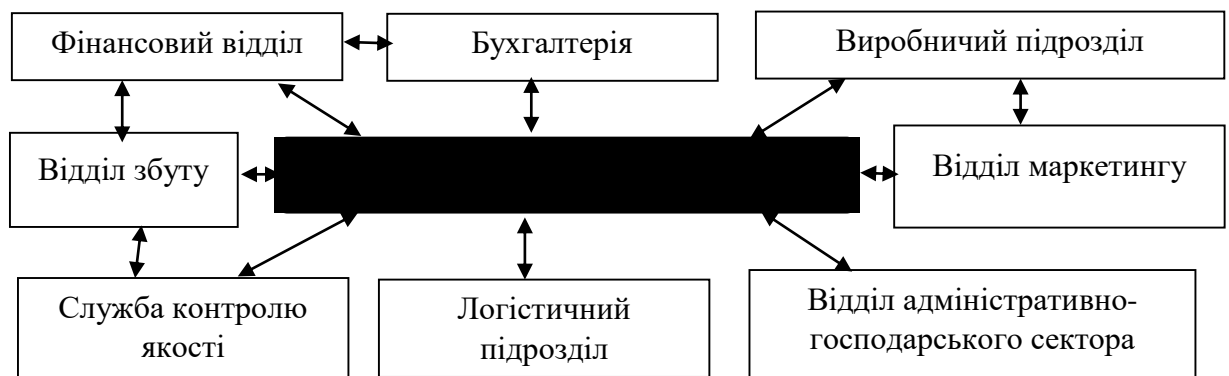


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

Станом на 2024 рік чисельність працівників ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» становила 117 осіб, що свідчить про достатньо масштабну структуру підприємства для регіонального виробника хлібобулочної продукції. Такий кадровий потенціал дозволяє ефективно забезпечувати повний цикл виробництва – від приймання сировини до відвантаження готової продукції кінцевим споживачам. У структурі персоналу наявні працівники виробничого підрозділу, які задіяні безпосередньо у випіканні хліба та обслуговуванні обладнання; працівники логістичного та складського напрямку, які відповідають за зберігання, пакування і доставку продукції; фахівці відділу контролю якості, що здійснюють постійний моніторинг дотримання санітарних норм та стандартів безглютенового виробництва.

Крім того, на підприємстві працюють бухгалтери, економісти, маркетологи та спеціалісти з планування, які виконують аналітичні та адміністративні функції. Забезпечення належного рівня кваліфікації персоналу є

одним із пріоритетів керівництва, зокрема впроваджуються заходи з підвищення професійної компетенції, адаптації нових працівників, оптимізації внутрішньої комунікації. Ураховуючи специфіку виробництва – а саме виготовлення безглютенової продукції – підприємство висуває підвищені вимоги до точності технологічних операцій і дотримання санітарних норм, що формує потребу у відповідально організованому, навченому персоналі. Зростання чисельності штату в динаміці останніх років також свідчить про розширення виробничих потужностей підприємства та зростання обсягів реалізації, що є позитивним індикатором його економічного розвитку.

Таким чином, ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» є ефективно функціонуючим підприємством із чітко структурованою організаційною побудовою, сучасними підходами до виробництва спеціалізованої продукції та стабільною динамікою розвитку. Компанія демонструє високий рівень адаптивності до змін у ринковому середовищі, впроваджує інноваційні рішення у сфері харчових технологій та приділяє значну увагу якості продукції, що виготовляється. Орієнтація на виготовлення безглютенової продукції дозволяє підприємству задовольняти попит з боку споживачів із особливими дієтичними потребами, водночас зміцнюючи свої конкурентні позиції на національному ринку. Раціональна кадрова політика, ефективна система управління та налагоджені виробничо-логістичні процеси забезпечують стабільне функціонування підприємства та сприяють досягненню стратегічних цілей. З метою більш глибокої оцінки фінансового стану господарюючого суб'єкта, доцільно здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників його діяльності (табл. 2.1). Такий аналіз дозволить виявити сильні та проблемні сторони у фінансово-господарській діяльності підприємства, а також визначити напрями подальшого підвищення його ефективності.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 до 2022 р		2024 до 2023 р	
				абсол. знач.	у %	абсол. знач.	у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	60181,4	63998,9	78652,7	3817,5	6,34	14653,8	22,9
Інші операційні доходи	38,1	356,6	1325,8	318,5	835,2	969,2	271,8
Інші доходи	184,9	1239,8	689,2	1054,9	570,6	-550,6	-44,4
Разом доходи	60404,4	65595,3	80667,7	5190,9	8,6	15072,4	22,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39653,0	43287,0	57578,6	3634,0	9,2	14291,6	33,0
Інші операційні витрати	11836,6	13570,1	16517,1	1733,5	14,7	2947,0	21,8
Інші витрати	-	917,5	1176,2	-	-	258,7	28,2
Разом витрати	51489,6	57774,6	75271,9	6255,0	12,2	17497,3	30,3
Фінансовий результат до оподаткування	8914,8	7820,7	5395,8	-1091,1	-12,3	-2424,9	-31,0
Податок на прибуток	1604,7	1407,7	971,2	-425,1	-26,5	-228,4	-19,4
Чистий прибуток (збиток)	7310,1	6413,0	4424,6	-897,1	-12,3	-1988,4	-31,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства дозволяє оцінити ефективність його господарської діяльності, динаміку доходів, витрат та фінансових результатів. Згідно з даними таблиці 2.1, упродовж 2022-2024 років ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» демонструвало тенденцію до зростання обсягів реалізації. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 6,34 % порівняно з 2022 роком і становив 63 998,9 тис. грн. У 2024 році цей показник зріс ще суттєвіше – на 22,9 % порівняно з 2023 роком, досягнувши рівня 78 652,7 тис. грн. Загалом за два роки приріст доходу склав 17 471,3 тис. грн, що свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства або розширення ринків збуту.

Позитивну динаміку продемонстрували й інші операційні доходи, які

зросли більш ніж у 8 разів у 2023 році та майже вчетверо у 2024-му, порівняно з попереднім періодом. Такий ріст свідчить про активізацію допоміжної (неосновної) діяльності підприємства, зокрема, доходів від оренди, субсидій чи реалізації супутніх послуг. Натомість інші доходи у 2024 році знизилися на 44,4 %, що пов'язано з відсутністю одноразових надходжень, характерних для попереднього року.

Загальний дохід підприємства у 2023 році зріс на 8,6 %, а у 2024 році – на 22,9 %, досягнувши 80 667,7 тис. грн. Така динаміка є позитивним свідченням нарощування фінансового потенціалу, однак її слід розглядати в комплексі з динамікою витрат.

Витратна частина також зростає. Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 39 653,0 тис. грн у 2022 році до 57 578,6 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зростання виробничих витрат. Особливо суттєве зростання спостерігалось у 2024 році (+33,0 % до 2023 року), що може бути наслідком інфляції, підвищення цін на сировину або збільшення обсягів виробництва. Інші операційні витрати у 2023–2024 роках також збільшувалися, зокрема на 14,7 % у 2023 році та на 21,8 % у 2024 році, що потребує подальшої деталізації структури цих витрат. У 2023-2024 роках також з'явилися інші витрати, які раніше не фіксувалися, – 917,5 тис. грн і 1176,2 тис. грн відповідно.

Сукупні витрати підприємства у 2023 році зросли на 12,2 %, а у 2024 році – ще на 30,3 %, досягнувши 75 271,9 тис. грн. Такий темп зростання витрат значно перевищує темп зростання доходів, що негативно позначилось на прибутковості підприємства. Зокрема, фінансовий результат до оподаткування у 2023 році знизився на 12,3 %, а у 2024 році ще на 31,0 %, до 5 395,8 тис. грн. Це свідчить про зниження ефективності операційної діяльності або зростання навантаження витрат на кожну одиницю продукції. Аналогічно, чистий прибуток підприємства у 2023 році зменшився на 12,3 % (до 6413,0 тис. грн), а у 2024 році – ще на 31,0 %, склавши лише 4424,6 тис. грн. Така тенденція є тривожною, оскільки попри зростання доходів, прибуток зменшується, що може свідчити про низьку маржинальність, високі постійні витрати або неефективне

управління ресурсами.

Окремої уваги заслуговує структура джерел фінансування активів підприємства у 2022-2024 роках, яка свідчить про переважання власного капіталу над залученими коштами. Така пропорція є позитивною ознакою фінансової автономії, оскільки вказує на низький рівень залежності підприємства від зовнішнього кредитування та стабільність фінансової бази. Як видно з рисунка 2.2, підприємство фінансує більшу частину активів за рахунок власних джерел, що дає змогу зменшити ризики фінансової нестійкості та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень без додаткового боргового навантаження.

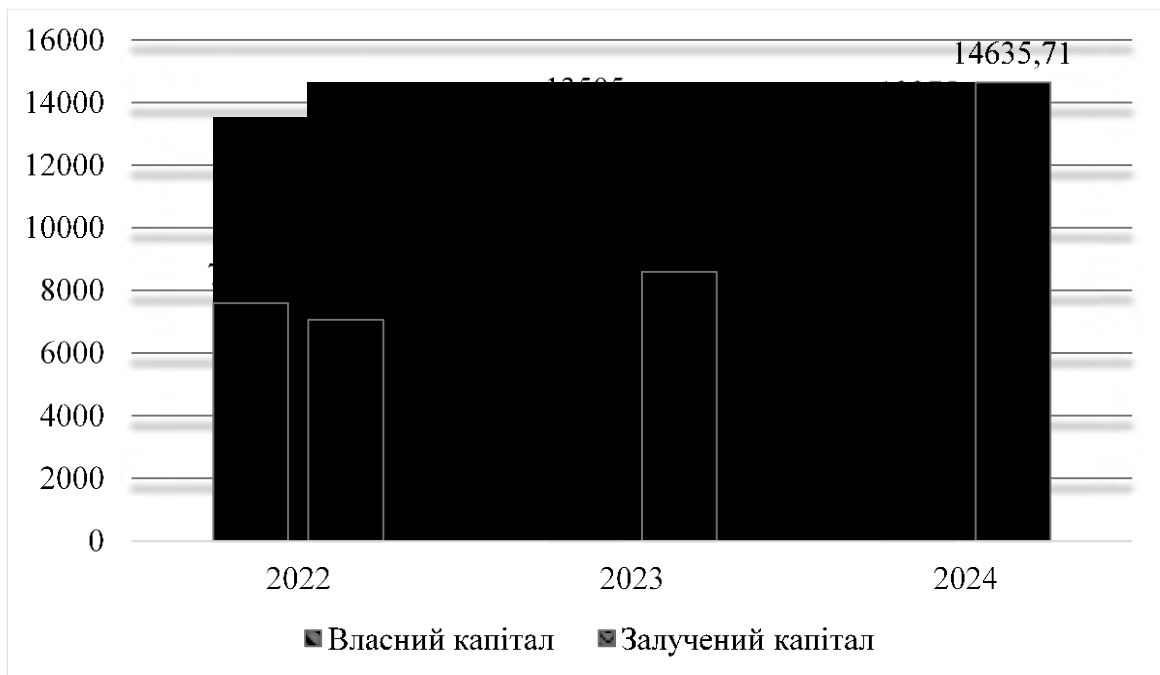


Рис. 2.2. Структура фінансових ресурсів ТОВ «Наш хліб Вінниця», тис. грн.

Джерело: сформовано за даними підприємства

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Наш Хліб Вінниця» доцільно здійснити аналіз ключових коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства за період 2022-2024 років. Ці показники дозволяють визначити здатність підприємства вчасно виконувати свої

фінансові зобов'язання, ефективність управління активами, а також рівень прибутковості діяльності. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові коефіцієнти ліквідності, стійкості та рентабельності ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,94	3,41	2,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	1,53	0,81
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,61	2,82	1,89
Коефіцієнт автономії	0,52	0,61	0,48
Рентабельність активів	0,50	0,29	0,16
Чиста маржа	0,12	0,10	0,06
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	7,98	4,52	2,11
Коефіцієнт заборгованості	0,48	0,25	0,34

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів свідчить про поступову зміну фінансового стану ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» протягом 2022-2024 років. Насамперед, варто звернути увагу на коефіцієнт поточної ліквідності, який у 2022 році становив 1,94, що вже перевищує мінімально рекомендоване значення (1,5). У 2023 році показник значно зріс до 3,41, що свідчить про високу здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте у 2024 році спостерігається зниження до 2,31, що все ще є прийнятним рівнем, однак може вказувати на певне зменшення ліквідних резервів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, демонструє помітну волатильність: з 0,53 у 2022 році до пікового значення 1,53 у 2023 році та подальшого зниження до 0,81 у 2024 році. Незважаючи на зниження, останній показник все ще є вищим за норматив, що свідчить про наявність грошових резервів.

Позитивна динаміка також спостерігається у коефіцієнта швидкої ліквідності, який зріс з 1,61 у 2022 році до 2,82 у 2023 році. У 2024 році він дещо

знизився до 1,89, однак залишається в межах нормативних значень. Це свідчить про збереження платоспроможності навіть без врахування запасів. Щодо коефіцієнта автономії, то у 2023 році він досяг рівня 0,61, що є позитивною ознакою фінансової незалежності підприємства. Проте у 2024 році значення впало до 0,48, що може свідчити про зростання частки залучених коштів у фінансуванні активів. Це вимагає більш ретельного контролю над борговим навантаженням у наступному періоді.

Низхідну тенденцію демонструють показники рентабельності. Так, рентабельність активів (ROA) зменшилася з 0,50 у 2022 році до 0,29 у 2023 році та 0,16 у 2024 році. Аналогічна динаміка спостерігається і за чистою маржею, яка знизилася з 0,12 до 0,06. Така тенденція свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства та зниження прибутковості діяльності.

Також слід зазначити зміну коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом, який з 7,98 у 2022 році знизився до 2,11 у 2024 році. Це свідчить про зменшення обсягу власного капіталу, що використовується для фінансування довгострокових активів, і потенційно може вплинути на інвестиційну стійкість підприємства. Коефіцієнт заборгованості, навпаки, показав зростання з 0,25 у 2023 році до 0,34 у 2024 році, що може свідчити про збільшення обсягу зобов'язань у структурі капіталу. Проте значення все ще перебуває в межах допустимих норм (до 0,5), тому ситуація не є критичною, хоча потребує контролю в умовах зростаючих витрат і коливань рентабельності.

Загалом, підприємство демонструє високий рівень ліквідності та відносну фінансову стійкість, однак спостерігається тенденція до зниження рентабельності та зменшення частки власного капіталу. Це може свідчити про потребу в перегляді операційної та інвестиційної стратегії для збереження конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників дозволив виявити як позитивні результати діяльності ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ», так і окремі проблемні аспекти, що потребують стратегічного перегляду. Однак для комплексного розуміння конкурентоспроможності підприємства на ринку

доцільно здійснити оцінку його внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Такий підхід забезпечує системне бачення умов функціонування підприємства та може слугувати основою для розробки ефективної стратегії розвитку. З цією метою у подальшому розділі представлено SWOT-аналіз ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Вузька спеціалізація на безглютеновій продукції, що забезпечує нішеву перевагу на ринку. ✓ Наявність сертифікованого виробництва із сучасним обладнанням. ✓ Чітка організаційна структура управління, функціональний розподіл обов'язків. ✓ Стабільне зростання доходів та розширення ринків збуту. ✓ Висока ліквідність і платоспроможність у короткостроковому періоді. 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Зниження рівня чистого прибутку попри зростання доходів. ⚠ Висока залежність від вартості сировини та постачальників. ⚠ Відсутність диверсифікації продуктового портфеля поза безглютеновим сегментом. ⚠ Низький рівень маржі та рентабельності активів. ⚠ Зменшення обсягу власного капіталу в структурі фінансування.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Зростання попиту на здорове та дієтичне харчування, включаючи продукцію без глютену. ◆ Можливість розширення асортименту за рахунок інших категорій дієтичної продукції (безлактозне, веганське тощо). ◆ Вихід на міжнародні ринки або розширення географії продажів в Україні. ◆ Розвиток e-commerce та збільшення онлайн-продажів через власний сайт. ◆ Залучення інвестицій або державних грантів на розвиток інноваційного виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Посилення конкуренції з боку великих хлібокомбінатів та імпорتنих брендів. ⚠ Коливання цін на зернові та інші інгредієнти, що впливають на собівартість ⚠ Залежність від купівельної спроможності населення у кризових умовах. ⚠ Ризики перебоїв у логістиці через інфраструктурні або геополітичні фактори. ⚠ Посилення державного регулювання та перевірок у сфері харчової безпеки.

SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» має потужний потенціал для розвитку за рахунок стратегічної спеціалізації, сучасного виробництва та орієнтації на інноваційний сегмент ринку. Водночас підприємству варто зосередитися на підвищенні рентабельності, зміцненні власного капіталу та диверсифікації асортименту для зниження ризиків у разі зміни ринкової кон'юнктури.

Отже, аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «НАШ ХЛІБ

ВІННИЦЯ» засвідчує, що підприємство має належну внутрішню структуру управління, чітко визначену спеціалізацію, стабільно зростаючий персонал і орієнтацію на інновації у виробництві безглютенової продукції. Високий рівень внутрішньої організації, кадрової політики та адаптаційної здатності до змін на ринку дозволяють компанії зберігати конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх викликів.

2.2. Аналіз грошових потоків на ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

Ефективне управління грошовими потоками є ключовою складовою забезпечення стабільності фінансового стану підприємства, його платоспроможності та інвестиційної привабливості. Особливого значення воно набуває в умовах конкурентного середовища та макроекономічної нестабільності, коли здатність оперативно формувати, перерозподіляти та використовувати грошові ресурси відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей бізнесу.

Для об'єктивного оцінювання фінансової динаміки ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» доцільним є здійснення аналізу грошових потоків за основними напрямками господарської діяльності: операційною, інвестиційною та фінансовою (табл. 2.4). Такий аналіз дозволяє не лише виявити джерела формування грошових коштів, а й оцінити ефективність їх використання, ступінь фінансової автономії підприємства та здатність генерувати внутрішні ресурси для розвитку. Він також дає змогу простежити структурні зміни у русі грошових коштів і визначити фактори, що впливають на стабільність ліквідності. Додатково результати аналізу формують підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації фінансових потоків у майбутніх періодах.

Таблиця 2.4

Аналіз грошових потоків за видами діяльності ТОВ «Наш Хліб Вінниця» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Види діяльності	2022	2023	2024	Зміна 2022- 2023, +/-	Зміна 2023- 2024, +/-
Операційна діяльність					
Чистий прибуток	7313,5	6413,0	4424,6	-900,5	-1988,4
Амортизація (різниця зносу ОЗ)	604,1	631,5	896,7	+27,4	+265,2
Зміни в оборотному капіталі					
– Зміна запасів	-679,5	-912,3	-680,5	-232,8	+231,8
– Зміна дебіторської заборгованості	-361,8	-83,3	-2145,6	+278,5	-2062,3
Грошовий потік від операційної діяльності	5296,3	4596,9	6282,1	-699,4	+1 685,2
Інвестиційна діяльність					
Придбання основних засобів	-516,7	-1975,1	-3340,4	-1458,4	-1365,3
Незавершені капітальні інвестиції	-104,2	-62,1	-	+42,1	+62,1
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	-620,9	-2037,2	-3340,4	-1416,3	-1303,2
Фінансова діяльність					
Довгострокові зобов'язання (залучення капіталу)	-	2977,5	2256,7	2977,5	-720,8
Грошовий потік від фінансової діяльності	-	2977,5	2256,7	2977,5	-720,8
Загальний чистий грошовий потік	4675,4	5537,2	5198,4	861,8	-338,8
Залишок грошових коштів на кінець періоду	3732,9	8582,6	7620,4	4849,7	-962,2

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Операційна діяльність протягом досліджуваного періоду залишалася основним джерелом формування грошових коштів. У 2022 році грошовий потік від операційної діяльності становив 5296,3 тис. грн, однак у 2023 році він зменшився до 4596,9 тис. грн, що пояснюється зниженням чистого прибутку на 900,5 тис. грн. Проте вже у 2024 році спостерігається позитивна динаміка: операційний потік зріс до 6282,1 тис. грн (+1685,2 тис. грн до 2023 року), що було зумовлено зростанням кредиторської заборгованості та збільшенням амортизаційних відрахувань. Зміни в оборотному капіталі також відіграли важливу роль, зокрема, значне зменшення дебіторської заборгованості у 2022 році на 1361,8 тис. грн сприяло позитивному руху грошових коштів.

Інвестиційна діяльність характеризується негативними грошовими потоками впродовж усіх років, що свідчить про активне оновлення матеріально-

технічної бази підприємства. У 2022 році витрати на придбання основних засобів і капітальні інвестиції становили 620,9 тис. грн. У 2023 році інвестиційні витрати зросли майже вчетверо, до 2037,2 тис. грн, а в 2024 році досягли 3340,4 тис. грн. Така тенденція свідчить про наміри підприємства модернізувати виробництво, однак водночас тягне за собою зростання навантаження на фінансовий ресурс.

Фінансова діяльність протягом 2022 року не генерувала грошових потоків, проте у 2023-2024 роках спостерігалось залучення довгострокового капіталу. У 2023 році притік становив 2977,5 тис. грн, а в 2024 році зменшився до 2256,7 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство частково компенсувало дефіцит коштів від інвестиційної діяльності за рахунок зовнішнього фінансування.

Загальний чистий грошовий потік підприємства у 2022 році становив 4675,4 тис. грн, демонструючи позитивну динаміку формування коштів. У 2023 році цей показник зріс до 5537,2 тис. грн, однак у 2024 році незначно зменшився до 5198,4 тис. грн, що пояснюється збільшенням інвестиційних витрат та зниженням фінансових надходжень. Водночас залишок грошових коштів на кінець періоду з 3 732,9 тис. грн у 2022 році зріс до 8582,6 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році знизився до 7620,4 тис. грн.

Загалом, фінансова активність ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» демонструє прагнення до розвитку через інвестування у виробничу базу при одночасному збереженні позитивного грошового потоку від операційної діяльності. Однак зростання витрат і поступове зменшення чистого прибутку потребують посиленої уваги до ефективності витрачання коштів і пошуку шляхів підвищення рентабельності.

Для комплексної оцінки стану грошових потоків доцільно розглянути динаміку залишку грошових коштів на рахунках підприємства протягом аналізованого періоду (рис. 2.3). Такий підхід дозволяє не лише визначити загальні тенденції у формуванні та використанні ліквідних активів, а й виявити сезонні коливання, зміни у структурі надходжень та витрат, а також моменти можливих касових розривів. Аналіз динаміки залишку коштів забезпечує глибше розуміння фінансової стійкості підприємства та його здатності підтримувати

оптимальний рівень ліквідності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

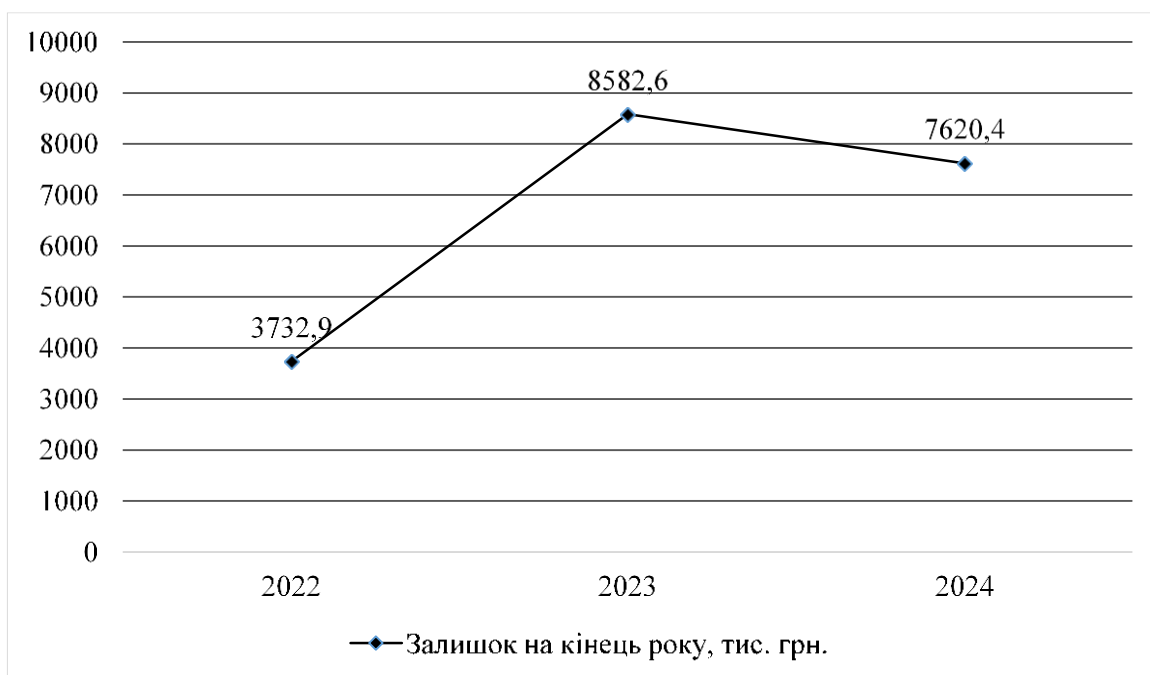


Рис. 2.3 Зміна залишку грошових коштів на ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Аналіз динаміки залишку грошових коштів ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» у 2022-2024 роках свідчить про загалом позитивну тенденцію збереження достатнього рівня ліквідності. У 2022 році залишок на кінець періоду становив 3732,9 тис. грн, а вже у 2023 році спостерігалось його суттєве зростання до 8582,6 тис. грн, що зумовлено активним припливом коштів від операційної та фінансової діяльності. Проте у 2024 році залишок зменшився до 7620,4 тис. грн, що може бути наслідком збільшення інвестиційних витрат або зниження ефективності використання ресурсів. Незважаючи на це, рівень залишку грошових коштів залишається достатнім для забезпечення поточних розрахунків, що свідчить про задовільну платоспроможність підприємства.

Оцінка ефективності управління грошовими потоками на ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» за 2022-2024 роки свідчить про загалом стабільну фінансову ситуацію, проте виявляє і певні проблемні аспекти, які потребують управлінського втручання.

Упродовж досліджуваного періоду підприємство формувало позитивний чистий грошовий потік, що є свідченням надлишкових фінансових ресурсів. У 2022 році чистий грошовий потік становив +4675,4 тис. грн, у 2023 році – +5537,2 тис. грн, а у 2024 році – +5198,4 тис. грн. Це дало змогу підприємству накопичити певні залишки грошових коштів на рахунках і своєчасно покривати короткострокові зобов'язання.

Попри позитивну динаміку загального грошового потоку, в окремих періодах могли виникати касові розриви, особливо в умовах коливань дебіторської та кредиторської заборгованості. Наприклад, у 2023 році спостерігалось зростання дебіторської заборгованості (-83,3 тис. грн) та суттєве зменшення кредиторської заборгованості (-1452,0 тис. грн), що могло тимчасово погіршити платоспроможність у короткостроковому періоді. У 2024 році ситуація покращилася за рахунок різкого збільшення кредиторської заборгованості (+3786,9 тис. грн), що дозволило компенсувати дефіцит обігових коштів.

У 2022 році спостерігалось позитивне співвідношення між доходами та витратами – чистий прибуток становив 7310,1 тис. грн при чистому доході 60181,4 тис. грн, що відповідає маржі понад 12 %. У 2023-2024 роках, хоча доходи підприємства продовжували зростати, темпи зростання витрат значно перевищували темпи зростання доходів. Зокрема, у 2024 році витрати зросли на 30,3 %, а дохід – лише на 22,9 %, що призвело до зменшення чистого прибутку до 4424,6 тис. грн. Це свідчить про погіршення узгодженості між доходами та витратами.

Найбільш помітною проблемою в управлінні грошовими потоками є зниження прибутковості діяльності на тлі зростання витрат, що прямо впливає на ефективність використання коштів. Попри те, що підприємство залишається прибутковим, показники рентабельності й чистого прибутку зменшуються, що може свідчити про низьку маржинальність продукції або неефективну структуру витрат. Іншою проблемою є погіршення оборотності коштів – зростання дебіторської заборгованості та зниження грошових надходжень на одиницю

прибутку можуть вказувати на недостатній контроль над розрахунками з контрагентами або затримки оплат з боку покупців.

Таким чином, ефективність управління грошовими потоками на ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» є задовільною, проте потребує вдосконалення в частині оптимізації витрат, управління дебіторською заборгованістю та забезпечення стабільного обороту грошових коштів. Рекомендовано впровадити більш жорсткий контроль за витратами, покращити планування грошових потоків та удосконалити політику взаєморозрахунків з клієнтами.

Оцінка впливу грошових потоків на ліквідність підприємства є важливим етапом фінансового аналізу, оскільки дозволяє визначити, наскільки ефективно суб'єкт господарювання управляє своїми ресурсами для виконання зобов'язань у коротко- та довгостроковій перспективі.

На основі даних ТОВ «Наш Хліб Вінниця» за 2022-2024 роки можна зробити висновки, що загальні грошові потоки підприємства переважно формуються за рахунок операційної діяльності, яка генерує позитивне сальдо. Зокрема, у 2023 році грошовий потік від операційної діяльності склав 4596,9 тис. грн, а у 2024 році – 6282,1 тис. грн. Така тенденція свідчить про спроможність підприємства самостійно забезпечувати основну діяльність без критичної потреби в зовнішньому фінансуванні. Це позитивно позначається на короткостроковій ліквідності, адже наявність стабільного грошового потоку дозволяє вчасно покривати поточні витрати та зобов'язання перед постачальниками, бюджетом і персоналом.

У контексті довгострокової платоспроможності, слід звернути увагу на інвестиційну активність підприємства. Незважаючи на зменшення чистого прибутку у 2024 році, підприємство продовжує вкладати значні кошти в придбання основних засобів, що відображає стратегічне спрямування на модернізацію виробництва та підвищення його конкурентоспроможності. Проте інтенсивність інвестиційних витрат, що перевищують 3,3 млн грн у 2024 році, потребує збалансованої підтримки з боку фінансових потоків, аби уникнути дефіциту ліквідності в майбутньому.

Крім того, варто зазначити, що чистий грошовий потік у 2024 році залишився позитивним (+5198,4 тис. грн), однак його зменшення порівняно з попереднім роком (-338,8 тис. грн) у поєднанні зі зниженням чистого прибутку вказує на зростаючий тиск витрат. Залишок грошових коштів на кінець 2024 року зменшився до 7620,4 тис. грн, що свідчить про помірне скорочення ліквідних резервів.

Узагальнюючи, грошові потоки ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» в цілому забезпечують належний рівень ліквідності, проте наявна тенденція до скорочення чистого прибутку і підвищення витрат потребує підвищеної уваги до контролю оборотного капіталу та управління інвестиційною діяльністю. З метою підтримки стабільної платоспроможності доцільно забезпечити оптимальний баланс між операційними доходами, обсягами інвестицій та рівнем фінансових зобов'язань.

Таким чином, аналіз грошових потоків ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» у динаміці 2022-2024 років дозволяє охарактеризувати підприємство як таке, що підтримує позитивний грошовий баланс, ефективно використовує ресурси для підтримання операційної діяльності та одночасно інвестує в розвиток. Разом із тим, зниження фінансового результату на тлі зростання витрат вказує на необхідність підвищення внутрішньої ефективності та переорієнтації управлінських підходів до планування потоків. Надалі доцільно активізувати роботу над зменшенням фінансових витрат, скороченням циклу обороту коштів і пошуком альтернативних джерел фінансування з мінімальним ризиком для платоспроможності та стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління грошовими потоками є ключовою складовою фінансової стратегії підприємства. Воно охоплює процеси планування, моніторингу, аналізу та контролю руху коштів з метою забезпечення безперервності операційної діяльності, фінансової стабільності та оптимального використання ресурсів. В умовах сучасного економічного середовища, що характеризується високим рівнем нестабільності, підприємства стикаються з низкою як зовнішніх, так і внутрішніх бар'єрів, які ускладнюють ефективне управління грошовими потоками (табл. 3.1).

Однією з найбільш поширених проблем є неритмічність надходжень і платежів, що зумовлена низкою об'єктивних і суб'єктивних факторів. Так, сезонність виробництва, нестабільність попиту на продукцію, затримки платежів від контрагентів створюють ситуацію, коли підприємство отримує доходи нерівномірно, тоді як зобов'язання мають постійний і регулярний характер. Внаслідок цього виникають касові розриви, знижується платоспроможність, збільшується потреба у короткостроковому фінансуванні.

Іншою критичною проблемою є недостатній рівень фінансового планування, зокрема відсутність детального плану руху грошових коштів у коротко- та довгостроковій перспективі. Багато підприємств не розробляють бюджети грошових потоків або роблять це формально, без урахування реальних економічних умов та операційних потреб. Відсутність чіткої системи фінансового прогнозування ускладнює управління ліквідністю, робить фінансові рішення ситуативними, а не стратегічно обґрунтованими.

Не менш важливою проблемою є слабка система внутрішнього контролю за грошовими потоками. На багатьох підприємствах не впроваджено інструментів оперативного моніторингу залишків коштів, що знижує прозорість фінансової звітності та унеможлиблює своєчасне виявлення відхилень від

запланованих показників. Відсутність внутрішнього аудиту, формалізованих процедур фінансового контролю та системи відповідальності за фінансові результати призводить до помилок і зловживань.

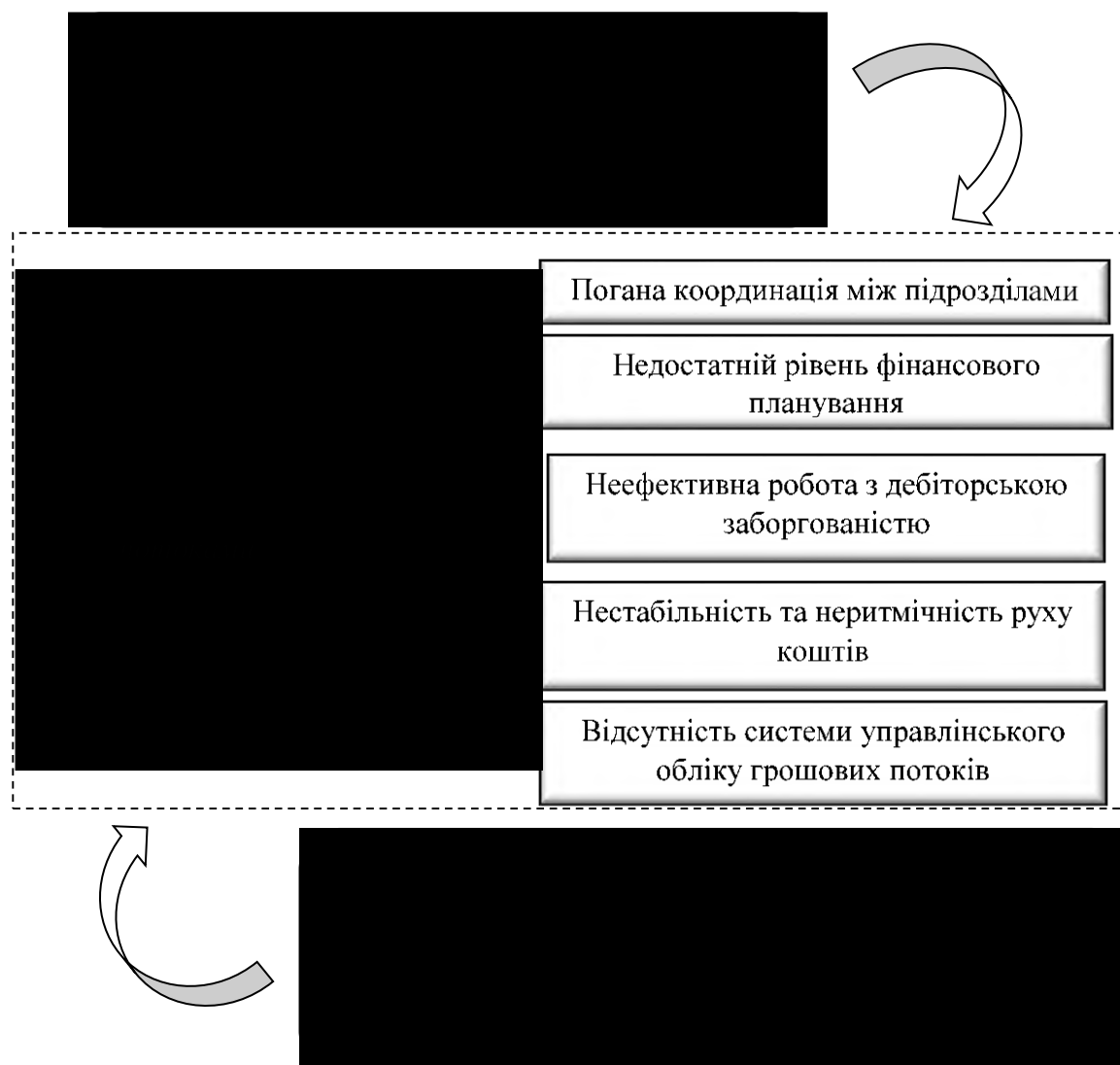


Рис. 3.1. Основні проблеми управління грошовими потоками на досліджуваному підприємстві

Джерело: сформовано автором

Серйозним бар'єром для стабільного грошового потоку є високий рівень дебіторської заборгованості, яка призводить до «заморожування» обігових коштів. У багатьох випадках підприємства не мають ефективної політики управління дебіторською заборгованістю, допускають надмірне кредитування клієнтів, не контролюють терміни погашення, не формують резерви сумнівних

боргів. Це не лише знижує ліквідність, а й збільшує фінансові ризики у довгостроковому періоді.

Ще однією проблемою є порушення оптимального балансу між доходами та витратами, що проявляється або в необґрунтованому накопиченні готівкових коштів (які втрачають свою вартість в умовах інфляції), або, навпаки, у їх дефіциті. Відсутність політики оптимального управління залишками на рахунках і в касі, а також чітко встановлених норм ліквідності призводить до неефективного використання ресурсів підприємства.

Одним із визначальних зовнішніх факторів, що ускладнюють управління грошовими потоками, є економічна нестабільність. Зміни у ВВП, високі темпи інфляції, підвищення облікової ставки Національного банку України, обмеження доступу до кредитних ресурсів – усе це суттєво впливає на фінансову поведінку підприємств. В умовах воєнного стану ситуація ускладнюється ще більше: постійно змінюється ринкова кон'юнктура, зростають логістичні та виробничі витрати, посилюються ризики неплатежів.

Ще один вагомий чинник – курсові коливання, які особливо відчутні для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Коливання валютного курсу створює ризики переоцінки контрактів, невизначеність при плануванні валютних надходжень та витрат, а також потребу у застосуванні складних фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків.

Не менш важливим зовнішнім бар'єром є воєнна загроза та політична нестабільність, які унеможливають довгострокове фінансове прогнозування. Інвестиційна активність знижується, контрагенти працюють обережніше, платежі затримуються, ланцюги постачання порушуються – усе це негативно впливає на фінансову динаміку підприємства.

Серед внутрішніх бар'єрів першочергово слід відзначити відсутність автоматизованих фінансових систем управління. Багато підприємств усе ще використовують ручне ведення обліку або неінтегровані програми, що не дозволяє забезпечити оперативність, точність і гнучкість у прийнятті фінансових рішень. Відсутність ERP-систем (наприклад, BAS ERP, SAP Business One) або їх

неповне використання значно знижує якість управлінських рішень у сфері cash-flow.

Крім того, серйозною проблемою є недостатній рівень кваліфікації персоналу, відповідального за фінансове планування та управління грошовими потоками. На практиці часто спостерігається відсутність розуміння сутності cash-flow, невміння читати та аналізувати фінансову звітність, а також обмежене використання сучасних аналітичних інструментів (Cash Conversion Cycle, CVP-аналіз, прогнозне моделювання).

Окремо варто наголосити на використанні застарілих методів управління грошовими потоками, орієнтованих переважно на бухгалтерський облік, а не на стратегічне фінансове управління. Це призводить до того, що підприємства не мають можливості ефективно прогнозувати майбутні грошові потоки, не проводять аналіз варіативності сценаріїв і не використовують ключові фінансові індикатори для прийняття рішень.

Таким чином, ефективне управління грошовими потоками потребує усунення як внутрішніх організаційних недоліків, так і зовнішніх викликів, що формують нестабільне фінансове середовище. Для забезпечення фінансової стабільності підприємства необхідно комплексно підходити до вдосконалення процесів планування, обліку, аналізу та контролю грошових потоків із застосуванням сучасних цифрових рішень, кваліфікованого персоналу та гнучких управлінських механізмів.

У сучасних умовах високої турбулентності бізнес-середовища підприємства змушені шукати нові інструменти, які дозволяють забезпечити гнучкість, точність і передбачуваність фінансового управління. Одним із ключових напрямів удосконалення управління грошовими потоками є впровадження цифрових технологій, зокрема ERP-систем, інструментів Big Data, прогнозної аналітики та штучного інтелекту. Ці інструменти дозволяють не лише автоматизувати фінансові процеси, але й формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу великих обсягів даних.

Одним із найефективніших інструментів для управління грошовими

потоками є інтегровані системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи). До прикладу, такі програмні комплекси як SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics, BAS ERP, 1С:Підприємство тощо забезпечують централізований облік, контроль та прогнозування руху фінансових ресурсів у режимі реального часу.

Фінансові модулі ERP-систем дозволяють:

- 1) автоматично формувати бюджети доходів і витрат;
- 2) здійснювати щоденний моніторинг залишків на рахунках і в касі;
- 3) генерувати звітність про грошові потоки (Cash Flow Statement) за різними сценаріями;
- 4) інтегрувати дані з інших модулів (закупівлі, продажі, виробництво), забезпечуючи єдиний інформаційний простір.

Крім того, ERP-рішення знижують ризик помилок, зумовлених людським фактором, а також мінімізують затримки у прийнятті рішень завдяки автоматичному аналізу та попередженню про негативні тенденції (наприклад, перевищення витрат чи недоотримання коштів).

Інтеграція інструментів Big Data в управління грошовими потоками відкриває принципово нові можливості для аналізу та прогнозування. Завдяки обробці великих обсягів даних – як внутрішніх (продажі, витрати, графіки платежів), так і зовнішніх (курси валют, інфляція, макроекономічні показники, поведінка клієнтів) – підприємства можуть будувати гнучкі фінансові моделі та реагувати на потенційні загрози заздалегідь.

Прогнозна аналітика дозволяє:

- 1) моделювати різні сценарії розвитку грошових потоків (optimistic, realistic, pessimistic);
- 2) прогнозувати вплив зовнішніх факторів (наприклад, зміни облікової ставки чи коливання курсу валюти) на платоспроможність підприємства;
- 3) визначати періоди потенційного касового дефіциту та вчасно приймати рішення щодо залучення фінансування чи реструктуризації витрат.

Завдяки інструментам візуалізації даних (Power BI, Tableau, QlikView),

фінансові аналітики отримують можливість оперативно інтерпретувати ключові тренди та створювати інтерактивні панелі моніторингу (дашборди), що суттєво підвищує якість управлінських рішень.

Застосування штучного інтелекту (ШІ) в управлінні фінансами є новітнім трендом, який трансформує традиційні підходи до роботи з грошовими потоками. Алгоритми машинного навчання здатні:

- 1) ідентифікувати закономірності в русі грошових коштів на основі історичних даних;
- 2) навчатися на нових даних, постійно покращуючи точність прогнозів;
- 3) генерувати автоматичні рекомендації щодо управління ліквідністю, оптимізації витрат або зміни структури платежів.

Наприклад, ШІ може прогнозувати ймовірність затримки платежів з боку окремих клієнтів на основі їхньої платіжної історії, галузевих ризиків та сезонних факторів. Це дозволяє проактивно впливати на фінансовий цикл і формувати більш стійку політику управління дебіторською заборгованістю.

Іншим прикладом є автоматизоване формування сценаріїв Cash Flow з урахуванням низки змінних, що оновлюються в режимі реального часу. Це значно підвищує точність і оперативність ухвалення рішень, особливо в умовах нестабільного ринку.

Використання цифрових технологій в управлінні грошовими потоками – це не просто данина сучасності, а необхідність для підприємств, які прагнуть бути гнучкими, конкурентоспроможними та фінансово стабільними. ERP-системи, інструменти Big Data, прогнозна аналітика та алгоритми штучного інтелекту відкривають нові горизонти для ефективного контролю та планування фінансових ресурсів. Саме цифровізація є тією основою, яка забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління фінансами.

ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» – одне з провідних підприємств у регіоні, що спеціалізується на виробництві та реалізації хлібобулочних виробів. Незважаючи на стабільний попит на продукцію, підприємство стикається з низкою фінансових проблем, пов'язаних із неефективним управлінням

грошовими потоками. З метою підвищення ефективності управління грошовими потоками доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію процесів планування, моніторингу та аналізу. Зокрема, для ТОВ «Наш Хліб Вінниця» рекомендовано впровадити такі кроки:

1. Впровадження бюджетування грошових потоків

Одним із базових кроків на шляху до підвищення ефективності фінансового управління є впровадження бюджетування грошових потоків. На даний момент підприємство не використовує формалізований бюджет руху грошових коштів (БРГК), що унеможливує повноцінне прогнозування платоспроможності. Пропонується розробити структурований план надходжень і витрат із деталізацією на тижневому, місячному та квартальному рівнях. Такий підхід дозволить виявляти періоди потенційного дефіциту коштів і вчасно приймати управлінські рішення.

У рамках бюджетування слід чітко виокремити ключові статті грошових потоків: надходження від реалізації продукції, оплата праці, закупівля сировини та енергоносіїв, податкові платежі, оренда, лізинг тощо. Формування БРГК має базуватись як на історичних даних, так і на прогнозах продажів, що дозволить врахувати сезонність, ринкові тренди та зміну цін на сировину. Таким чином, підприємство отримає інструмент, який забезпечить реальну картину руху коштів і допоможе досягти стабільної ліквідності.

2. Автоматизація фінансової звітності

Для підвищення точності та оперативності фінансового аналізу доцільно впровадити автоматизовану систему фінансового обліку та звітності. Наразі ТОВ «Наш Хліб Вінниця» використовує окремі таблиці Excel, що призводить до дублювання даних, високого ризику помилок та затримки в обробці інформації. Оптимальним рішенням буде запровадження програмного забезпечення, наприклад, BAS ERP, M.E.Doc або інтеграція з існуючою платформою 1С:Підприємство.

Завдяки автоматизації підприємство зможе збирати дані з бухгалтерського, складського та управлінського обліку в єдину систему, що забезпечить

централізований контроль. Це дозволить формувати звіт про рух грошових коштів (Cash Flow Statement) у реальному часі, а також здійснювати прогнозний аналіз ліквідності. Крім того, автоматизація скоротить витрати часу та зменшить навантаження на фінансовий персонал, підвищуючи загальну ефективність управління.

3. Контроль дебіторської заборгованості

Проблема надмірної дебіторської заборгованості є однією з ключових у структурі грошових потоків підприємства. Для її вирішення необхідно запровадити системну кредитну політику, яка передбачатиме встановлення граничних термінів оплати, застосування штрафних санкцій за прострочення платежів, а також налаштування автоматичних нагадувань клієнтам про майбутні та прострочені платежі.

Водночас слід впровадити щотижневий моніторинг стану дебіторської заборгованості, який включатиме побудову рейтингу контрагентів за рівнем платіжної дисципліни. Це дозволить менеджменту швидко ідентифікувати найбільш проблемні рахунки, зосередити зусилля на роботі з ризикованими клієнтами та зменшити тривалість обороту дебіторки. Для візуалізації рекомендується створити дашборди з актуальним станом дебіторської заборгованості, включаючи строки, суми, частку прострочених боргів та відповідальних осіб.

4. Сценарне моделювання грошових потоків

У сучасних умовах економічної та регуляторної нестабільності особливо важливим є впровадження сценарного моделювання грошових потоків. Це дозволяє підприємству заздалегідь оцінити можливі ризики та прийняти превентивні заходи. Пропонується розробити мінімум три сценарії розвитку подій: оптимістичний (зростання обсягів реалізації), реалістичний (стабільна динаміка), та песимістичний (зниження попиту або зростання витрат).

У рамках цих сценаріїв доцільно враховувати такі фактори, як підвищення цін на борошно, збільшення витрат на енергоносії, введення нових податків або змін у податковому регулюванні, а також падіння споживчого попиту. Сценарне

планування дозволить сформувати гнучку модель управління фінансами, яка адаптується до зовнішніх змін, а також виявити потребу в залученні фінансування або оптимізації витрат.

5. Візуалізація даних

Для забезпечення прозорості та наочності фінансового управління необхідно впровадити систему візуалізації ключових фінансових показників. Зокрема, рекомендується створити інтерактивну фінансову панель (дашборд), що відображатиме в реальному часі такі параметри, як поточні залишки коштів, очікувані надходження, розмір дебіторської заборгованості, графік платежів та прогноз грошового потоку на 30 днів.

Як інструменти для візуалізації можна використовувати такі сучасні платформи, як Power BI, Google Data Studio, Tableau, або у базовому варіанті — Microsoft Excel із динамічними графіками та зведеними таблицями. Такий підхід забезпечить зручний доступ до ключових фінансових даних для керівництва, прискорить прийняття рішень і сприятиме більш ефективному реагуванню на зміни в грошовому циклі.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству не лише підвищити ефективність управління грошовими потоками, але й зміцнити фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Завдяки впровадженню сучасних підходів до прогнозування, контролю та оптимізації руху коштів підприємство зможе оперативніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшувати ризики ліквідності та забезпечувати безперервність фінансових операцій. Крім того, системне удосконалення процесів управління грошовими потоками сприятиме зростанню інвестиційної привабливості та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Основні очікувані результати представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення управління грошовими потоками та їх очікуваний ефект на ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
Бюджетування грошових потоків	Зменшення касових розривів, покращення платоспроможності
Автоматизація фінансової звітності	Скорочення часу на обробку інформації, підвищення точності
Управління дебіторською заборгованістю	Прискорення обороту коштів, зниження ризику неплатежів
Сценарне планування	Можливість прийняття гнучких управлінських рішень в умовах невизначеності
Візуалізація фінансових даних	Швидкий доступ до ключових метрик для топ-менеджменту

Джерело: сформовано автором

У результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «Наш Хліб Вінниця» зможе здійснити перехід до проактивної моделі управління фінансами, яка базується не на постфактум-реакціях, а на передбаченні ризиків і випереджальному прийнятті рішень. Ключовим чинником ефективності нової моделі стане інтеграція аналітичних інструментів, прогнозової звітності та автоматизованих процесів, що дозволить сформувати єдиний інформаційний простір для фінансового управління.

Завдяки впровадженню структурованого бюджетування, автоматизованих систем обліку, ефективної політики управління дебіторською заборгованістю та сценарного планування, підприємство отримає інструментарій для гнучкого управління ліквідністю, підвищення точності фінансових прогнозів і своєчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Очікуваним результатом стане зменшення касових розривів, скорочення операційних ризиків, покращення загальної фінансової стабільності підприємства та зростання його конкурентоспроможності. В умовах високої невизначеності, воєнного стану та загроз інфляційного тиску, така трансформація дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємства, підвищити його інвестиційну привабливість та зміцнити позиції на

регіональному ринку.

У підсумку, результати аналізу, проведеного у межах третього розділу, підтверджують, що ефективне управління грошовими потоками є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності, інфляційного тиску та високої невизначеності зовнішнього середовища. Виявлені проблеми, зокрема неритмічність надходжень, слабе планування, висока дебіторська заборгованість, низький рівень автоматизації та відсутність проактивного підходу до управління ліквідністю, значно обмежують здатність підприємства своєчасно реагувати на фінансові виклики.

Запропоновані напрями удосконалення – впровадження бюджетування грошових потоків, автоматизація фінансової звітності, контроль дебіторської заборгованості, застосування сценарного планування та інструментів візуалізації даних – створюють підґрунтя для переходу до інтегрованої, аналітично обґрунтованої моделі управління фінансами. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація: використання ERP-систем, інтелектуальної аналітики та технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення гнучкості, прозорості та точності прийняття рішень.

Таким чином, впровадження комплексної системи управління грошовими потоками на ТОВ «Наш Хліб Вінниця» дозволить підприємству зміцнити платоспроможність, зменшити фінансові ризики, забезпечити стабільність операційної діяльності та сформувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дослідження було розкрито теоретико-методологічні засади управління грошовими потоками підприємства як ключового інструменту забезпечення фінансової стабільності та адаптивності суб'єкта господарювання до змінного середовища. Доведено, що грошові потоки є не лише результатом операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, але й активним інструментом управління, який забезпечує підтримку платоспроможності, ліквідності, ефективне використання ресурсів і стратегічний розвиток.

Розглянуто різні підходи до трактування економічної сутності грошових потоків у науковій літературі, що свідчить про багатогранність цього поняття. В результаті проведеного аналізу було сформульовано узагальнене визначення грошових потоків підприємства як сукупності грошових надходжень і витрат у межах різних видів діяльності за певний період, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Узагальнено класифікаційні ознаки грошових потоків, які дозволяють структурувати їх за джерелами виникнення, напрямом руху, часовими межами, рівнем планування та частотою появи. Окреслено зміст і структуру системи управління грошовими потоками підприємства, яка охоплює елементи стратегічного та оперативного планування, обліку, моніторингу, аналізу та регулювання. Наголошено на важливості чіткого розмежування відповідальності між фінансовими підрозділами, формування інформаційної бази для прийняття рішень та впровадження принципів системності, альтернативності, динамічності й достовірності в процес управління.

Визначено ключові принципи, на яких повинна будуватись система управління грошовими потоками, а також перелік інструментів, що дозволяють здійснювати ефективне планування, прогнозування та аналіз.

У другому розділі дипломного дослідження було здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики та фінансово-господарської

діяльності ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ» з акцентом на оцінці стану управління грошовими потоками. Проведене дослідження дало змогу виявити як ключові переваги функціонування підприємства, так і проблемні зони, що потребують удосконалення з боку фінансового менеджменту.

Організаційно-економічний аналіз засвідчив, що підприємство є стабільним суб'єктом господарювання з чітко визначеною спеціалізацією – виробництвом безглютенової хлібобулочної продукції, орієнтованої на дієтичні потреби споживачів. Наявність функціональної організаційної структури, достатнього кадрового ресурсу та інноваційного підходу до виробництва створює передумови для подальшого розвитку та укріплення конкурентних позицій на ринку. Аналіз грошових потоків за видами діяльності показав, що підприємство генерує стійкий позитивний потік від операційної діяльності, що є основою його платоспроможності. У той самий час зростання інвестиційних витрат при одночасному зниженні фінансових результатів свідчить про поступове посилення навантаження на оборотний капітал. У 2022-2024 роках спостерігалось зниження чистого прибутку на тлі зростаючих витрат, що, у свою чергу, негативно позначилося на показниках рентабельності. Водночас підприємство демонструє позитивну тенденцію до нарощування матеріально-технічної бази та прагнення до розвитку через модернізацію.

Оцінка фінансових коефіцієнтів засвідчила достатньо високий рівень ліквідності підприємства упродовж трьох років, однак виявила також ознаки зниження фінансової стійкості у довгостроковому вимірі. Зниження коефіцієнтів автономії та рентабельності вказує на необхідність удосконалення політики управління витратами, підвищення маржинальності продукції та оптимізації структури капіталу.

SWOT-аналіз діяльності підприємства підтвердив наявність внутрішніх сильних сторін – інноваційність, якісна продукція, організованість виробництва – а також ідентифікував зовнішні виклики, серед яких зростання витрат, зміни в ринковій кон'юнктурі та потреба в розширенні ринків збуту.

У третьому розділі роботи було розглянуто комплекс теоретичних та

практичних аспектів вдосконалення управління грошовими потоками підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності. Аналіз виявив ряд системних проблем, що ускладнюють ефективне управління фінансами на підприємствах харчової промисловості, зокрема ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ». Серед негативних чинників були виділені: неритмічність надходжень, дефіцит прогнозного фінансового планування, відсутність автоматизованих систем управління та значна дебіторська заборгованість.

Розроблено комплекс практичних рекомендацій, серед яких: запровадити бюджетування грошових потоків з деталізацією по статтях, що дозволить ефективно планувати обсяги надходжень та витрат і своєчасно виявляти касові розриви; автоматизувати фінансовий облік та звітність шляхом впровадження програмного забезпечення класу ERP (наприклад, BAS ERP), що підвищить прозорість, точність і швидкість обробки фінансових даних; розробити систему контролю за дебіторською заборгованістю, яка включатиме кредитну політику, рейтинги контрагентів та автоматичне інформування про прострочені платежі; застосовувати сценарне моделювання грошових потоків з урахуванням песимістичних, реалістичних і оптимістичних варіантів розвитку зовнішніх умов, що підвищить адаптивність фінансового управління; інтегрувати інструменти візуалізації даних (Power BI, Tableau тощо) для відображення поточних і прогнозних фінансових показників у зручній формі для керівництва підприємства.

Загалом реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Наш Хліб Вінниця» перейти від реактивного до проактивного управління грошовими потоками, зменшити операційні та фінансові ризики, забезпечити стабільну ліквідність, покращити якість стратегічного планування та зміцнити фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А. Економічний потенціал підприємств в умовах нестабільності: проблеми та перспективи розвитку в Україні. Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки. 2024. № 23. С. 23-24.
2. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 90-93.
3. Аранчій В. І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ, 2021. 300 с.
4. Арте'єва О.І. Аналіз грошових потоків: значення у забезпеченні господарської діяльності корпорацій. Економіка та суспільство. 2024. №2.
5. Бабенко В., Назарова Т. Фінансові потоки підприємств в умовах економічної нестабільності: досвід України та шляхи адаптації. Економіка та суспільство, 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-86>
6. Білик М. Д. Грошові потоки підприємств у мікро- та макроекономічному аспекті. Фінанси України. 2020. №6. С. 133-147.
7. Бойко Н. В., Турпак Т. Г., Назаренко Я. Я. Аналіз грошових потоків транспортних підприємств: проблемно-прагматичний підхід. Modern Economics. 2021. № 28. С. 13-21.
8. Борецька Т. Вплив нестабільного економічного середовища на фінансову стійкість підприємств: аналіз та виклики. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. Т. 322, № 5. С. 95-99.
9. Вареник В. М. Аналіз управління грошовими потоками в економіці України: аналітичний аспект. Ефективна економіка. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_1_25
10. Гриліцька А. Оцінка та оптимізація управління грошовими потоками. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 619-626.
11. 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.

12. Дорош, О. І., Пліш, І. В. Планування грошових потоків на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. С. 21-28.

13. Єлісеєва О. К., Сімон Г. С. Аналіз грошових потоків фірми як складова формування стратегії сталого розвитку. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 380-384.

14. Єрмошкіна О.В. Побудова системи управління фінансовими потоками підприємства в ринкових умовах. Економічний вісник Національного гірничого університету. №3. Дніпропетровськ: РИК НГУ, 2019. С. 56-63.

15. Костенко Ю. О., Азаренков Г. Ф., Пшенична М. В. Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства: стратегії фінансового управління грошовими потоками та бюджетами, фінансовий аналіз та прогнозування. Ефективна економіка. 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.37>

16. Кошельок Г. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2020. № 2. С. 231-242.

17. Кошельок Г. В., Грінченко Р. В. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2020. С. 231-242.

18. Кошельок Г. В., Губанов М. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. Економічний простір, 2024. С. 384-389.

19. Кошельок Г.В. Грошові протоки в системі управління діяльністю підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 5(16). С. 50-57.

20. Кравчук А. О. Управління грошовими потоками сучасного підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ватра» вінницького торговельно-економічного інституту дтеу. Вінниця: редакційновидавничий. 2023. 169 с.

21. Мордовцев О.С., Хребтов М.І. Методичний підхід до управління грошовими потоками промислового підприємства. Вісник Національного

університету «Харківський політехнічний інститут». 2020. №2. С. 3-8.

22. Маліков В. В. Практичні рекомендації щодо управління грошовими потоками підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 370-374.

23. Мельник М.І., Донцова Т.М. Управління грошовими потоками підприємства. Регіональна економіка та управління. 2020. №2(28). С. 140-143.

24. Монтика Ю. С. Роль аналізу грошових потоків у розвитку малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-30>

25. Мулик Т. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-47>

26. Налукова Н., Кулина Г. Оцінка ефективності управління грошовими потоками підприємства. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 1. С. 49-58. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.049>

27. Нікола С. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2020. 206 с.

28. Павлюк Л. В. Механізм управління фінансовими потоками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний форум. 2019. Т. 1. № 4. С. 149-152.

29. Панасюк О. В., Мазанович І. С. Удосконалення аналізу грошових потоків підприємства та їх оптимізація в процесі управління. Приазовський економічний вісник. 2020. С. 128-130.

30. Попова А.М., Захаркіна Л.С. Удосконалення системи управління грошовими потоками підприємства. Суми, 2020. 33 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/81788/1/Popova_mag_ro b.pdf;jsessionid=33175F10384661F8396A9DFD8EECA79C

31. Попова А.М., Захаркіна Л.С. Удосконалення системи управління грошовими потоками підприємства. Суми, 2020. 33 с.

32. 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.

33. Рожко С. Основні принципи формування ефективності моделі управління грошовими потоками. Матеріали VII Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». 2024. С. 233-234.

34. Свистун Л. А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. Економіка і регіон. 2022. С. 59-64.

35. Спільник І. Грошові потоки підприємства: комплексний аналіз за даними фінансової звітності. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2017. Вип. 1-2. С. 67-85.

36. Труш Ю. Л. Напрями удосконалення управління грошовими потоками на підприємстві. Київ, 2019. № 5. С. 82-84.

37. Халатур С.М., Кравченко М.В., Павлік І.Д. Удосконалення управління грошовими потоками підприємства як основа забезпечення фінансовоекономічної безпеки. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 30-35.

38. Халатур С.М., Кравченко М.В., Павлік І.Д. Удосконалення управління грошовими потоками підприємства як основа забезпечення фінансовоекономічної безпеки. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 30-35.

39. Чумак В.Д. Управління грошовими потоками при попередженні банкрутства сільськогосподарських підприємств. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/327.pdf> (дата звернення 12.07.2025 р.)

40. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22>

41. Щепіна Т. Г., Титаренко А. Д. Комплексний аналіз грошових потоків державного підприємства «Антонов». Modern Economics. 2021. № 26. С. 178-184.

42. Ясіновська І., Кольба, Р. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. Молодий вчений. 2023. № 11 (123). С. 168-174.

43. Halatur S.M., Kravchenko M.V., Pavlik I.D. (2021) Udoskonalennya upravlinnya hrochovymy potokamy pidpryemstva yak osnova zabezpechennya finansovoeconomichnoi bezpeky [Improving the management of cash flows of the enterprise as a basis for ensuring financial and economic security]. Ekonomika ta derjava, no. 1, pp. 30-35.

44. Ohrenych Yu.O., Kairachka N.V. The impact of taxes on the financial and economic activities of enterprises in Ukraine: assessment and directions for optimizing the tax burden. Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications. Zaporizhzhia : Publishing House «Helvetica», 2024. Issue 1 (61). P. 47-54.