МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

факультет фінансів

кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Фінансовий менеджмент і контролінг
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: Заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Контролінг грошових потоків підприємства»

здобувача Ковтун Ірини Олександрівни

Науковий керівник: к.е.н, доцент Чепка В.В.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестаціїздобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……..3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА……..7

1.1. Сутність і класифікація грошових потоків підприємства ……....7

1.2. Контролінг грошових потоків та його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств……..15

1.3. Механізм контролінгу грошових потоків підприємства…….20

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОБЛАГРОПОСТАЧ» ……..…27

2.1.Оцінка фінансово-економічного стану підприємства……..27

2.2. Аналіз динаміки та структури грошових потоків підприємства....43

2.3. Оцінка ефективності контролінгу грошових потоків підприємства……....52

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОБЛАГРОПОСТАЧ» …….……..59

3.1. Напрями підвищення платоспроможності ПрАТ «Полтавський облагропостач»…….....59

3.2. Удосконалення системи планування та прогнозування грошових потоків підприємства……...68

3.3. Вартісно-орієнтовані показники діяльності підприємства……...73

ВИСНОВКИ……....82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...86

ДОДАТКИ……...…92

ВСТУП

Актуальність теми. Грошові потоки у середовищі інтенсивного розвитку підприємств мають суттєве значення для кожного суб'єкту господарювання, оскільки забезпечує результативність діяльності на ринку, що залежить від оптимізованого та результативного управління грошовими потоками. Підприємства, які підтримують ефективний грошовий потік, користуються переважним правом нових бізнес-починків, мають успіх у конкурентному середовищі та вдало долають фінансові проблеми.

Управління грошовими потоками зобов'язує до постійної ретельності, регулярної звітності та суворого контролю за гаманцем. Без цього підприємство може опинитися на межі банкрутства, зменшення прибутку, заборгованостей та навіть ліквідації. В той же час, від якості прийнятих рішень щодо управління грошовими потоками підприємсв прямо пропорційно залежить – фінансовий стан (ліквідність, ділова активність, платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність, оборотність тощо).

Проведення аналітичного дослідження щодо управління грошових потоків отриманих від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності є джерелом існування будь-якого бізнесу, і дуже важливо пильнувати за ним у важкий економічний період. Результати отриманого аналітичного дослідження дають змогу визначити спроможність ведення господарської діяльності за напрямом управління грошових потоків із забезпеченням повсякденної фінансової стійкості, бізнес-операцій, зростання та можливістю приймати стратегічні рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та організаційні підходи до контролінгу грошових потоків підприємства викладені в роботах відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Дребіт Г.М., Пташенко Л. О., Сержанов В.В., Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М., Андрущак Є. М., Ванькович

Д. В., Демчишак Н. Б., Дропа Я. Б., Крупка І. М., Микуляк О. В., Петик М. І., Підхомний О. М., Рубаха М. В., Яструбецька Л. С. та інші науковці.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення системи контролінгу грошових потоків на основі дослідження теоретичних засад та практичного досвіду управління вхідними та вихідними грошовими потоками за видами діяльності досліджуваного підприємства.

Для досягнення мети роботи необхідно виокремити та вирішити такі ***завдання:***

– розглянути сутність і класифікацію грошових потоків підприємства;

– дослідити контролінг грошових потоків та його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств;

– розглянути механізм контролінгу грошових потоків підприємства;

– оцінити фінансово-економічний стан підприємства;

– проаналізувати динаміку і структуру руху грошових потоків на прикладі ПрАТ «Полтавський Облагропостач»;

– оцінити ефективність контролінгу грошових потоків на досліджуваному підприємстві;

– визначити напрями підвищення платоспроможності підприємства;

– розробити удосконалення системи планування та прогнозування грошових потоків підприємства;

– оцінити вартісно-орієнтовані показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес побудови системи контролінгу грошових потоків підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів контролінгу грошових потоків підприємства.

***Методи дослідження*:** для проведення дослідження теоретичних основ управління вартістю бізнесу було використано методи У роботі використано такі методи дослідження, як наукова абстракція – уточнення категоріально-понятійного апарату дослідження; порівняльний аналіз і логічне узагальнення – розгляд теоретичних засад грошових потоків, а також методичних підходів щодо контролінгу грошових потоків досліджуваного підприємства; економіко-математичні моделі – аналіз та оцінка впливу факторів на контролінг грошових потоків компанії; економіко-статистичний та системно-структурний аналіз – розробка стратегічних цілей та науково-практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення контролінгу грошових потоків підприємства.

Інформаційною базою *дослідження* є праці зарубіжних та вітчизняних науковців, перерахованих вище, з питань контролінгу грошових потоків підприємства, підходів до ефективності контролінгу грошових потоків та перспектив розвитку, фінансова річна звітність компанії ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки, а також використані наукові статті з періодичних видань та Інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані ідеї та висновки проведеного дослідження доведено до конкретних положень, методик та до наведених рекомендацій. Саме таким чином відбувається перехід від теоретичних підходів до практичного застосування. З'являється можливість конструктивно, системно та повно проводити контролінг грошових потоків підприємства. Отримані теоретичні та практичні результати дослідження можуть бути використані у діяльності таких установ як органи державного управління, підприємства та громадськими організаціями.

Структура. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, зі списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі магістерської роботи розглянуто сутність, функції та завдання контролінгу грошових потоків, надано визначення контролінгу

грошових потоків та проведено їх критичну оцінку. Визначено етапи розробки та впровадження системи контролінгу грошових потоків на підприємстві. Розглянуто методи та інструменти контролінгу грошових потоків. Досліджено місце контролінгу грошових потоків в системі фінансового управління підприємством.

У другому розділі магістерської роботи проведено аналіз власних та боргових джерел фінансування підприємства, а також динаміки та структури грошових потоків досліджуваного підприємства, здійснено оцінку прибутковості і ліквідності, ділової активності та показників фінансового стану ПрАТ «Полтавський Облагропостач» .

У третьому розділі магістерської дипломної роботи надано рекомендації щодо побудови оптимальної системи контролінгу грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач», зокрема, підвищення платоспроможності підприємства; удосконалення системи планування та прогнозування грошових потоків; формування системи контрольних показників досліджуваного підприємства в рамках моделей VBM.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і класифікація грошових потоків підприємства

У сучасних умовах існування українських підприємств грошові потоки є одними з найбільш обмежених джерел. Недолік грошових потоків може несприятливо вплинути на всі механізми суб'єкта підприємства і навіть спричинити банкрутство. Але з іншого боку, надмірність даних видів активів також мають негативне значення щодо загальної ефективності функціонування компаній.

Так, базою будь-якого суб'єкта господарювання вважаються грошові потоки, безпосередньо це спонукає багатьох експертів продовжувати вивчення аспектів, що пов'язані з проблемами суті грошових потоків, а найголовніше, процесів їх ефективного управління.

Аналіз літературних джерел свідчить про неоднозначність трактування поняття «грошовий потік». Тож, невідкладним завданням магістерської роботи є дослідження суті поняття «грошовий потік» та виокремлення основних підходів до розкриття сутності даної категорії. Вчені пропонують різні визначення грошових потоків. Так, О. О. Терещенко характеризує грошовий потік як результат руху грошових коштів підприємства за той чи інший період часу, тобто в загальному вигляді це різниця між надходженнями грошових коштів та їх виплатами за період [1, с. 125].

Ю. О. Єрешко пропонує розглядати грошовий потік як обсяг грошових коштів, що отримує або виплачує підприємство протягом звітного або планованого періоду [2, с. 40].

І. Ю. Єпіфанова [3, с. 147] зазначає, що грошовий потік є різницею між отриманими й виплаченими підприємством грошовими коштами за певний період часу. Такої ж думки дотримуються О. В. Мартякова [4, с. 159], О. В. Стащук [5, с. 152].

І. О. Бланк пропонує розглядати грошові потоки підприємства як сукупність розподілених по інтервалах періоду часу надходжень і виплат грошових коштів, що генеруються його господарською діяльністю, рух яких пов’язаний з факторами часу, ризику й ліквідності [6, с. 660].

К. О. Крічевець стверджує, що грошовий потік являє собою надлишок коштів, наявний в необмеженому розпорядженні підприємства і є для керівництва підприємства насамперед масштабом вимірювання можливостей внутрішнього фінансування, а також зазначає, що грошовий потік у загальному вигляді є перевищення сумарних готівкових грошових коштів підприємства над його готівковими витратами [7, с. 173].

Е. Нікбахт та А. Гроппеллі наводить спрощене визначення грошового потоку як міру ліквідності компанії, що складається з чистого доходу і безготівкових витрат, таких, як амортизаційні відрахування. Наведене тлумачення грошового потоку, з одного боку, розкриває його сутність, з іншого – основні його складові [8, с. 383].

Т. Райс та Б. Койлі зазначає більш детальне визначення грошового потоку, та поділяє потоки на чисті, традиційні і операційні. Він визначає загальний грошовий потік як всі грошові надходження і виплати, пов’язані не тільки з веденням операцій по основній діяльності [9, с. 592].

В. М. Сутормiна пропонує розглядати грошові потоки як кошти, отримані в результаті підприємницької діяльності. При цьому грошові потоки є складовою внутрішніх фондів грошових ресурсів. Крім того, автор розглядає грошові потоки з погляду складання звіту про рух грошових

потоків корпорації за допомогою класифікації грошових потоків за видом діяльності [10, с. 566].

Р. А. Слав'юк зазначає грошові потоки в контексті грошових розрахунків підприємства як їх частину, що нівелює їх значимість як самостійного поняття. Саме ж поняття грошові потоки розглядається як надходження та вибуття грошових коштів підприємства та не враховує внутрішніх грошових потоків підприємства [11, с. 460].

Колектив авторів за редакцією А.М. Поддєрьогіна пропонують розглядати грошовий потік як базове джерело для погашення позик та спосіб оцінки кредитоспроможності підприємства. Вчений уважає, що для розрахунку грошового потоку підприємства слід використовувати такі фінансові показники, як: 1) виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); 2) кредиторська заборгованість; 3) інші поточні зобов’язання [12, с. 436].

МСБО № 7 «Звіт про рух грошових коштів» визначає зміст поняття грошовий потік як надходження і вибуття грошових коштів та їхніх еквівалентів. Грошові кошти складаються з готівки в касі і депозитів [13].

Дослідивши вищезазначені твердження науковців, можна дійти висновку, що єдиного тлумачення поняття «грошовий потік» немає, так як кожен з вчених розглядав цю тему виходячи з особистих інтересів та досліджуваних об’єктів.

Більшість економістів зазначають, що грошовий потік – це надходження та вибуття грошових ресурсів, що генеруються підприємствами в результаті їхньої господарської діяльності протягом певного періоду часу. Деякі вчені наголошують, що грошові потоки є показником фінансової стійкості підприємства та платоспроможності.

Аналіз грошових потоків допомагає економістам знайти пояснення і причини збільшення або зменшення надходжень та вибуття грошових коштів підприємства як в даний період часу, так і у майбутньому. Для того, щоб зрозуміти маханізм руху грошових потоків на підприємстві, слід розібратись

у відношеннях між доходами і витратами, а саме проаналізувати всі джерела надходження коштів та напрямки їх вибуття.

Надходження грошових коштів включають поточні рахунки у банку, готівку у касі та короткострокові фінансові інвестиції – еквіваленти грошових коштів, які можуть бути конвертовані у готівку. Так, надходження є основою фінансування всіх операцій, що проведені підприємством у поточному або подальших періодах.

Протягом всього періоду існування підприємство має дотримуватись ефективного управління грошовими потоками – це систематичний контроль руху грошових коштів з метою забезпечення фінансової стійкості, оптимізації ліквідності та подолання фінансових труднощів. За допомогою таких операції підприємці матимуть змогу прогнозувати майбутні грошові потоки, контролювати витрати, контролювати кредити та зобов'язання, ефективно управляти інвестиціями та як наслідок уникати ризиків [14].

На ефективну діяльність підприємства та, як результат, грошові потоки можуть мати вплив як внутрішні так і зовнішні чинники. Можна виділити такі зовнішні чинники:

- події, що відбуваються на світовому рівні;
- економічну ситуацію в країні;
- ринкове середовище;
- зміни в законодавстві.

Внутрішні чинники включають:

- зміни в ціновій політиці підприємства;
- фінансове планування та бюджетування;
- ефективність управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- прийняття рішень щодо інвестицій [34].

Тож, результативне управління внутрішніми та зовнішніми чинниками дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін у середовищі

та оптимізувати свої грошові потоки для досягнення досягнення цілей та стабільності.

Щоб повністю розкрити сутність поняття грошовий потік, необхідно з'ясувати тлумачення його існування, тобто різновиди. Але, в науковій літературі відсутній однаковий зміст не лише значення грошового потоку, але й параметрів його класифікації.

Класифікація грошових потоків має трактування їх напрямків за певними ознаками. Основним призначенням класифікації є відображення необхідної інформації для користувачів про стан грошових потоків. Фізичні, юридичні особи та державні органи є користувачами, яким необхідна інформація для вжиття заходів щодо ефективного управління грошовими потоками.

Проаналізуємо класифікацію грошових потоків, яку слід розглядати за такими класифікаційними ознаками, наведеними у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація грошових потоків підприємства

Класифікаційна ознака	Види грошових потоків
За напрямами руху	• Вхідні • Вихідні
За видом валюти	• в національній валюті • іноземній валюті • колективній валюті
За характером	• внутрішній • зовнішній
За розподілом у часі	• поточні • очікувані
За формами використання грошових коштів	• готівковий • безготівковий
За видом діяльності	• від операційної діяльності • від фінансової діяльності • від інвестиційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [12, 15, 16]

Отже, розглянемо детальніше ознаки класифікації грошового потоку.

За напрямами руху розрізняють такі грошові потоки: вхідні та вихідні [12, с. 62]. Вхідні грошові потоки характеризують надходження грошових коштів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Вихідні грошові потоки – видатки грошових коштів усіх видів діяльності. За допомогою цієї класифікаційної ознаки користувачі інформації зможуть досліджвати інформацію щодо руху грошових потоків [12, с. 62].

Класифікація грошових потоків за видом валюти, що використовується, необхідна для отримання інформації стосовно того, в якій валюті в основному підприємства виконують грошові операції, на яких ринках працюють. За цією класифікаційною ознакою грошові потоки діляться: грошовий потік у національній валюті та в іноземній валюті. Грошовий потік у колективній валюті характеризує ту частину сукупного грошового потоку, який обслуговує міждержавні відносини та розрахунки у межах міждержавних організацій літературі [15, с. 15].

За характером грошових потоків передбачається їх поділ на внутрішні і зовнішні. Внутрішній грошовий потік означає сукупність надходжень та витрачань грошових потоків, які здійснюються у рамках держави. Зовнішній грошовий потік означає всі надходження та витрачання грошових потоків, які здійснюються за рамками держави.

За класифікаційною ознакою оцінювання в часі науковці [12, с. 60; 15, с. 12; 16, с. 88 – 89] розділяються на поточні (теперішні) грошові потоки та очікувані (майбутні).

За методом оцінювання в часі грошові потоки поділяють на теперішній грошовий потік та майбутній грошовий потік. Теперішній грошовий потік охоплює суму відповідного грошового потоку, зведену за вартістю до поточного моменту. Майбутній грошовий потік характеризує суму відповідного грошового потоку, зведену за вартістю до будь-якого наступного моменту [16, с. 88 – 89].

Найуживанішою класифікаційною ознакою є розподіл грошових потоків від виду діяльності.

При аналізі грошових потоків важливо розуміти за рахунок яких економічних процесів відбувається надходження та вибуття коштів та що є джерелом такої динаміки. Тому однією з найуживаніших класифікаційних ознак є розподіл грошових потоків за видом діяльності, а саме [17]:

- грошові потоки від операційної діяльності;
- грошові потоки від інвестиційної діяльності;
- грошові потоки від фінансової діяльності.

У широкому розумінні операційна діяльність є основною сферою діяльності, яка визначає успішність підприємства в галузі. Ця сфера діяльності зосереджена на створенні продукту чи послуги, які підприємство пропонує на ринку для задоволення потреб споживачів [18].

Тож, грошові потоки від операційної діяльності дають змогу отримувати достатні кошти для підтримки підприємства, залучати ресурси на його розширення та розвиток, щоб у перспективі отримувати все більший прибуток та досягати цілей компанії.

Інвестиційна діяльність підприємства представлена процесами, які базуються на купівлі, розробці чи удосконаленні довгострокових активів, мета який підвищити вартість підприємства та отримати/збільшити прибуток у майбутньому. Інвестиційну діяльність можна розглядати як майнові та немайнові бізнес-процеси, які дають можливість збільшити виробничі потужності підприємства, стати більш конкурентоспроможним у галузі за рахунок інноваційних рішень, розширити асортимент продукції або наданих послуг та інші [19].

Аналіз грошових потоків від інвестиційної діяльності дає можливість підприємству спланувати майбутні ресурси та побудувати інвестиційні стратегії. Позитивні грошові потоки можуть свідчити про те, що підприємство вкладає кошти в прибуткові активи, що сприяє його зростанню. Значні витрати на активи або нові проекти можуть призвести до негативних грошових потоків. Це не завжди є поганим сигналом, оскільки великі

інвестиції потребують більше часу на свою реалізацію та можуть призвести до майбутнього прибуткового зростання [20].

Фінансова діяльність здійснює вплив на структуру капіталу, отже спричиняє змін розміру і складу власного та позикового капіталу суб’єкта господарювання. Її сутність визначається як сукупність форм і методів, що використовуються для фінансування діяльності підприємства та досягнення ним запланованих цілей [21].

Грошові потоки від фінансової діяльності представляють собою рух грошових коштів, який виникає внаслідок залучення та використання фінансових ресурсів підприємства. Ця категорія грошових потоків відображає, як підприємство управляє своїм капіталом та забезпечує фінансову стабільність [22].

Отже, грошові потоки є ключовим фактором існування підприємства та ефективного ведення діяльності підприємства. Грошові потоки – це сукупність грошових надходжень і виплат підприємства, які виникають в процесі проведення його господарської діяльності. Класифікація грошових потоків доволі широка, що дає змогу економістам та аналітикам прорахувати ефективність управління грошовими потоками якомога детальніше. Одним з основних класифікаційних критеріїв грошових потоків є розподіл за видами діяльності.

Остаточним результатом руху грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності є загальний чистий грошовий потік суб'єкта господарювання, який є різницею між надходженнями та виплатами грошових коштів від усіх видів діяльності. Таким чином, грошові потоки відображають рух капіталу, інвестованого в операційну діяльність, і є важливим елементом системи управління підприємством.

1.2 Контролінг грошових потоків та його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства

Ринкові відносини зачасту характеризуються постійними змінами та мають вплив на діяльність підприємства. Це є викликом для підприємства щодо швидкого реагування та забезпечення фінансової стійкості. Отже, виникає необхідність покращувати контроль та планувати успішну діяльність підприємства на майбутнє з урахуванням можливих змін та ризиків у галузі.

Інноваційна модель управління у корпоративних фінансах, яка в сучасності активно використовується для контролю грошових потоків – це концепція контролінгу. Вона ґрунтується на синтезі різних функцій, таких як планування, бухгалтерський облік, аналіз і контроль за допомогою інтеграції інформаційних та організаційних аспектів.

Виділяють дві моделі контролінгу – американську і європейську.

У американській моделі контролінгу основні задачі переважно стосуються питань обліку, планування, інформування та аналізу. Вони включають:

- координація, складання та контроль щодо реалізації усіх планів підприємства;
- інформування керівників та бенефіціарів про результати діяльності суб’єкта господарювання;
- оцінювання ефективності та рівня якості різних підсистем менеджменту на предмет досягнення стратегічних цілей;
- створення та встановлення систем взаємодії з податковими органами та іншими регуляторами;
- постійне дослідження економічних, політичних, соціальних, екологічних факторів впливу на підприємство та його заінтересованих осіб [23].

В той же час у Німеччині сформувалась модель контролінгу, що функціонує в багатьох країнах Європи. За цією моделлю, контролінг здійснює такі функції: перевірку та аналіз результатів реалізації корпоративної стратегії; координацію процесу планування, консультацію при бюджетуванні підприємства; контроль витрат та результатів; інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень. Тому сучасні німецькі науковці широко називають контролінг «архітектором методів» узгодження прийняття ефективних управлінських рішень [23].

Найбільшу цінність з позиції контролю грошових потоків підприємства має концепція фінансового контролінгу.

Аналіз проблем впровадження контролінгу на підприємстві залишається недостатньо дослідженою темою у сучасному науковому середовищі. Неоднозначним є розуміння сутності терміну «контролінг» та контролінг грошових потоків зокрема. Ця неоднозначність, як наслідок, призводить до відсутності конкретних рекомендацій стосовно формування концептуальних засад контролінгу грошових потоків підприємств.

На думку В. Коваленко та О. Сергєєва, фінансовий контролінг грошових потоків поєднує їх планування, контроль та аналітичне забезпечення і являє собою дієвий інструмент збалансування критеріїв ефективності, ліквідності та ризиків, пов’язаних з генеруванням [24, с.109].

Німецький вчений А. Дайле розглядає контролінг як процес освоєння економічної ситуації на підприємстві, переважно через порівняння фактичних та планових показників [25].

Інші німецькі вчені Р. Манн та Е. Майєр зазначають контролінг як систему регулювання, спрямовану на досягнення максимального прибутку для фірми в конкретних умовах. Вони стверджують, що за допомогою методів стратегічного менеджменту, відомих як контролінг, можна виявити майбутні зміни у попиті, проблеми взаємодії зовнішнього середовища, обмеження ресурсів та зміни ефективних технологій раніше, ніж це зроблять конкуренти, які користуються лише традиційними методами обліку та

аналізу. Контролінг також виступає як інструмент управління виконанням планів на найближчі 12-36 місяців, забезпечуючи відповідність прогнозів і економічних очікувань протягом цього періоду [26].

Інший погляд на визначення терміну подає Гриценко Л.Л., та розглядає фінансову діяльність, спрямовану на неперервний процес оперативного планування і поточного контролю за рухом грошових коштів. Ця діяльність ґрунтується на чітко регламентованій взаємодії між структурними підрозділами з метою забезпечення фінансової рівноваги та стабільної платоспроможності суб'єкта господарювання. Основна мета контролінгу грошових потоків полягає в забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами, оптимізації витрат та збалансуванні грошових потоків для забезпечення стійкого фінансового стану підприємства [27].

Х. Фольмут розширює це визначення, вказуючи, що зміст будь-якої системи контролінгу полягає в орієнтації на цілі, майбутнє та виявлення слабких місць. Задачі контролінгу, за його думкою, включають планування, контроль та регулювання [28].

В той же час контролінг грошових потоків, на думку І. Бланка, являє собою контролюючу систему, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках їх розвитку, своєчасне виявлення відхилень фактично досягнутих результатів їх формування від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують їх нормалізацію [6, с.178].

Основними функціями контролінгу грошових потоків ну думку І. Бланка є: спостереження за ходом реалізації фінансових завдань по їх формуванню, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів; вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів розвитку грошових потоків від передбачених; діагностування по розмірам відхилень серйозних порушень в плановому розвитку грошових потоків підприємства і пов'язаного з цим зниження темпів його економічного

розвитку; озробка оперативних управлінських рішень по нормалізації грошових потоків підприємства у відповідності з передбаченими цілями і показниками; коригування за необхідності окремих цілей і показників розвитку грошових потоків у зв'язку зі зміною зовнішнього економічного середовища, кон'юнктури фінансового і товарного ринків і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства [6, с.179].

Як видно з цих функцій, контролінг грошових потоків не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за ходом їх розвитку, він є ефективною координуючою системою, яка забезпечує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням і внутрішнім контролем на підприємстві [6, с.179].

Як підкреслюють О. Терещенко та Н. Бабяк, у широкому розумінні фінансовий контролінг – це система інформаційної підтримки фінансово–економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор–рілейшнз, управління ризиками та внутрішній контроль, що в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та орієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості компанії. В складі системи контролінгу вони виділяють наступні підсистеми: планування, контролю, інформаційно – аналітичну, організаційну, управління персоналом [29, с.18].

Таким чином, контролінг – це набір заходів і дій, які спрямовані на забезпечення та управління виконанням роботи відповідно до визначеного заздалегідь плану та досягнення поставленої мети, враховуючи всі норми та стандарти.

Грошовий потік часто розглядається як система фінансового кругообігу суб'єкта господарювання. Від ефективної організації грошових потоків, побудованої на прогнозуванні та систематичному контролі, залежить фінансова стабільність підприємства. Це і є ключовою передумовою досягнення стратегічних цілей його діяльності.

Фінансовий контролінг є важливим інструментом для досягнення фінансових цілей підприємства. Завдяки його застосуванню можливий аналіз відмінностей між фактичними та прогнозованими результатами, а також коригування стратегічного напрямку розвитку відповідно до поставлених цілей та завдань керівництва [30].

Фінансовий контролінг поділяється на операційний та стратегічний за цільовим спрямуванням. Операційний контролінг фокусується на досягненні короткострокових цілей, які зазвичай визначаються під час розроблення стратегічного плану. Під час проведення операційного контролінгу особлива увага приділяється аналізу статей "доходи" і "витрати", а також вивченню звіту про рух грошових коштів [30].

Стратегічний фінансовий контролінг розглядається як досягнення довгострокових цілей та забезпечення ефективності діяльності підприємства. А також, базується на ретельному вивченні ризиків, розробці стратегій на перспективу та дослідженні сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання.

Також контролінг доцільно розглядати як підхід управління керівників, зосереджений на ефективному використанні ресурсів та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Важливим аспектом досягнення результату у системі контролінгу на підприємстві є бажання керуючих нижчих рівнів взяти відповідальність за свою діяльність.

Тож, можна розглядати контролінг грошових потоків як напрям управлінської діяльності, який, завдяки інструментам бюджетування, обліку відповідальності, аналізу та оперативного контролю грошових потоків, забезпечує такий спосіб мислення та діяльності керівників (менеджерів) центрів грошової відповідальності. Це дає можливість досягти максимального надходження, ефективного витрачання грошей та збалансованості грошових потоків [31].

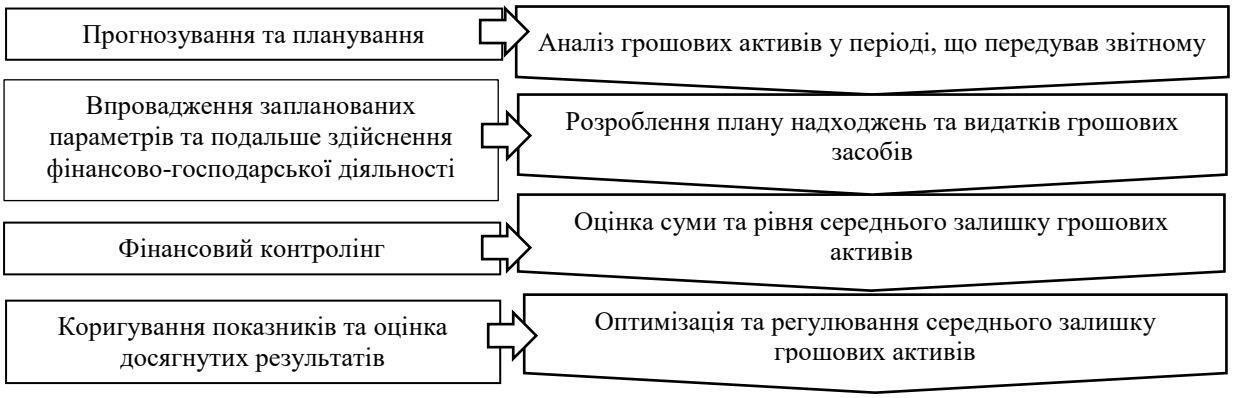
На нашу думку, контролінг грошових потоків – це сукупність методів та процедур із стратегічного планування, управлінського обліку,

бюджетування, фінансової діагностики, управління ризиками та внутрішнього контролю за рухом грошових потоків, які спрямовані на досягнення максимальних надходжень, ефективного витрачання грошей та збалансованості грошових потоків.

Отже, фінансовий контролінг націлений на оптимізацію фінансових результатів підприємства, гарантуючи при цьому достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості.

1.3 Механізм контролінгу грошових потоків підприємства

Управління грошовими потоками слід розглядати як систематичний процес поставлених завдань та їх виконання. Систему управління грошовими потоками суб'єкта господарювання доцільно реалізувати за допомогою



функціональних етапів управління.

Рисунок 1.1 – Етапи управління грошовими потоками підприємства

Джерело: складено автором на основі [32]

Перший етап планування і прогнозування грошових потоків є елементами внутрішньогосподарського фінансового прогнозування та планування на підприємстві, у результаті їх використання узгоджуються величини очікуваних грошових потоків із потребами фінансового забезпечення господарських операцій підприємства від операційної,

інвестиційної та фінансової діяльності [12, с. 416]. Інструментами управління даного етапу є бюджетування, складання платіжного календаря, планування ліквідності підприємства, формування прогнозних показників руху грошових коштів.

Аналіз грошових активів попереднього періоду дасть змогу оцінити рівень середнього залишку грошових активів суб'єкта господарювання, а також сформулює ефективність використання грошових засобів стосовно здатності своєчасно розрахуватися за зобов'язаннями та бути ліквідним.

Отже, головним завданням першого етапу є втілення плану капітальних доходів та витрат підприємства відповідно до кожного виду діяльності, що створить сталу платоспроможність підприємства.

Другим етапом є впровадження запланованих параметрів та подальше здійснення фінансово-господарської діяльності. На цьому етапі доцільно застосувати такі інструменти, як створення політики грошових розрахунків з контрагентами, організація заходів щодо залучення фінансових ресурсів із зовнішніх та внутрашніх джерел, а також визначення цін на продукцію, товари та послуги підприємства.

Наступний етап фінансового контролінгу передбачає моніторинг виконання планових завдань на основі оцінки рівня виконання бюджету грошових потоків та планових показників руху грошових коштів.

Реалізація третього етапу передбачає своєчасне виявлення відхилень величини та строків формування вхідних та вихідних грошових потоків від індикаторних величин; локалізацію виявлених відхилень та проведення аналізу причин їх формування; своєчасне інформування фінансового менеджера про виявлене відхилення; обґрунтування та подання варіантів урахування відхилень під час прийняття подальших управлінських рішень щодо управління грошовими потоками підприємства [12, с. 423].

Коригування планових показників базуються на оптимізації та регулюванні грошових потоків. Інструментами управління на цьому етапі є перегляд прогнозних та планових показників грошових потоків, відстрочка

формування вихідних грошових потоків шляхом здійснення пролонгації заборгованості, реструктуризації боргів та інкасація відстрочених вхідних грошових потоків [12, с. 425].

Таким чином, оптимізація грошових потоків ґрунтується на виборі найкращих типів їх організації на підприємстві, що враховують з урахуванням різних аспектів та особливостей реалізації господарської діяльності. Результати оптимізації грошових потоків підприємства зазначаються у структурі проекту розвитку та використання коштів щодо наступного періоду.

Фінансовий контролінг грошових потоків є підсистемою фінансового контролінгу та включає частину етапів процесу розроблення і втілення фінансової стратегії підприємства. Функціонування фінансового контролінгу грошових потоків забезпечується механізмом поданим у Додатку А.

Система контролінгу грошових потоків на підприємстві базується на ряді принципів, спрямованих на ефективне управління фінансовими ресурсами та забезпечення стійкості грошових потоків. Головними принципами системи контролінгу є своєчасність проведення контролю, документування всіх фінансових операцій та контрольних заходів, відстеження руху грошових потоків і забезпечення збалансованості управлінських рішень, регулярність проведення контрольних заходів, інтегрованість процесів в ефективне управління грошовими потоками [33].

Ключовими завданнями контролінгу грошових потоків є [35]:

1) аналіз грошових потоків на основі визначення якості, ліквідності, достатності та ефективності грошових потоків;

2) планування грошових потоків, що включає бюджетування та створення графіків надходжень виручки, виплати заробітної плати, погашення зобов'язань, погашення кредитів, податкові та касові плани;

3) визначення центрів відповідальності за формування вхідних і вихідних грошових потоків та встановлення причин і винуватців відхилень фактичних грошових потоків від бюджетних, а також їх наслідки;

4) поточний контроль за надходженням та витратами коштів;

5) розроблення оптимальних рішень щодо руху грошових коштів для забезпечення позитивних чистих грошових потоків, синхронізованих у часі;

6) підготовка управлінської звітності щодо руху грошових коштів.

Отже, розглянемо механізм контролінгу грошових потоків підприємства детальніше.

Перший блок включає нормативно-законодавчу базу на двох рівнях: державному та на рівні суб'єкта господарювання.

Закони України, положення та інструкцій НБУ, інші стандарти, які забезпечують узаконений рух грошових потоків відносяться до нормативно-законодавчих актів на рівні держави.

Пакет власних нормативних регламентів, таких як: посадові інструкції робітників такого відділу, положення про відділ контролінгу на підприємстві, наказ про облікову політику та інші, враховують особливості діяльності бізнесу, забезпечують організацію руху грошових потоків та розробляються на рівні суб'єкта господарювання.

Другий блок організаційного забезпечення реалізується за допомогою:

- функцій фінансового контролінгу грошових потоків;
- двох підсистем.

Функції контролінгу грошових потоків включають [34]:

– планову функцію, що забезпечує взаємодію довгострокових та поточних планів, проведення стратегічного та оперативного бюджетування грошових потоків на підприємстві;

– аналітичну функцію, спрямовану на отримання аналітичних результатів аналізу грошових потоків, визначення відхилень від запланованих показників та оцінювання пріоритетних напрямів для поліпшення їх ефективності;

– облікову функцію, що передбачає узагальнення інформації про грошові потоки, її оброблення, складання внутрішньої та зовнішньої звітності для надання користувачам відповідної інформації про рух грошових коштів;

– контрольну функцію, спрямовану на функціонування системи внутрішнього контролю та використання інструментів для запобігання можливим зловживанням з грошовими коштами підприємства.

Іншою складовою організаційного забезпечення є організаційно-тактична та організаційно-методична підсистеми.

Організаційно-тактична підсистема застосовується для формування мети в межах загальної концепції управління грошовими потоками підприємства, формування комунікаційних зв'язків між центрами відповідальності, які сприяють процесу управління грошовими коштами через систему фінансового контролінгу. Крім того, завдяки організації відділу фінансового контролінгу на підприємстві, розподілу повноважень між робітниками, розробленню мотиваційних і стимулюючих регламентів та встановлення персональної відповідальності осіб можна підвищити ефективність управління грошовими потоками, що забезпечить зростання прибутковості, зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності суб'єкта господарювання [36].

Організаційно-методична підсистема доцільна для впровадження інструментів, що допомагають реалізувати функції фінансового контролінгу грошових потоків підприємства.

Обліково-економічний блок впроваджений для ефективного управління витратами, процесів фінансування та мотиваційних елементів функціонування механізму.

Для процесів фінансування виокремлюють систему бюджетування грошових потоків у короткостроковому та довгостроковому періодах. Для узагальнення інформації та мотиваційних аспектів виділяють систему

управлінського обліку. Щоб підвищити ефективність управління грошовими потоками доцільно застосувати систему аналізу та оптимізації.

Результатом функціонування цього механізму є прийняття управлінських рішень, які забезпечать ефективний рух грошових потоків та, як наслідок, стійкий фінансовий стан підприємства. Фінансова криза створює додаткові складнощі, але, з іншого боку, виявляє основні проблеми, які потребують першочергового вирішення. Реорганізація системи управління для більшості підприємств є життєво необхідною [36].

Впровадження механізму контролінгу є ефективним заходом для підвищення ефективності управління та оптимізації грошових потоків суб'єкта господарювання.

Механізм фінансового контролінгу включає безліч методів, які полегшують процес контролю на підприємстві. Отже, застосовуються такі методи: CVP-аналіз, SWOT-аналіз, вартісний аналіз, бенчмаркінг, коефіцієнтний аналіз та систему раннього реагування. Вони застосовуються в залежності від типу контролінгу. Наприклад, під час проведення операційного контролінгу доцільно використовувати коефіцієнтний аналіз, в той час як стратегічний контролінг надає перевагу аналізу SWOT.

Структура управління грошовими потоками є важливою основою для розробки ефективної системи передачі інформації, яка визначає напрямки прийняття управлінських рішень. Дана структура базується на впроваджені розподілу відповідальності на так звані «центри грошової відповідальності», які включають [37]:

- центр грошових надходжень – структурний підрозділ, спрямований на мобілізацію грошових потоків;
- центр грошових видатків відповідає за керівництво грошовими коштами та визначення напрямків їх використання;
- центр чистого грошового потоку – менеджмент цього підрозділу відповідає за контроль за сформованим чистим грошовим потоком,

спрямованим на забезпечення поточної діяльності, інвестиції, погашення кредитів та виплати дивідендів;

- центр планування і контролю грошового потоку спеціалізується на плануванні, аналізі та контролі руху коштів.

Здійснення контролінгу в залежності від «центрів грошової відповідальності» дозволяє ефективно управляти грошовими потоками та у загальному сприяє досягненню стратегічних фінансових цілей підприємства.

Також в будь-якої організації можуть виникнути фінансові ризики, такі як: зміни валютних курсів, процентних ставок, ринкової нестабільності, непередбачені події. Виявлення та зменшення цих ризиків через контроль грошових потоків є важливим моментом фінансового управління, що спрямований на забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Контроль грошових потоків включає в себе послідовний моніторинг, оптимізацію ліквідності, аналіз, прогнозування та управління грошовими операціями суб’єкта господарювання з метою ефективного управління фінансами та зниженням можливих ризиків.

Таким чином, контролінг є заключним етапом системи управління підприємством, яка включає планування, керівництво, організацію та контроль як основні його компоненти.

Завданнями контролінгу грошових потоків є аналіз грошових потоків, підготовка управлінської звітності, планування, розробка оптимізаційних рішень щодо руху грошових коштів та інші.

У сучасних умовах контролінг відіграє важливу роль у системі управління організаціями. Реалізація контролінгу на підприємстві є важливим завданням менеджерів, так як в повсякденності відбувається вплив різних факторів на діяльність суб’єкта господарювання, які можуть створювати ризики та загрози його існування. Отже, забезпечуючи правильну організацію фінансового контролінгу, організація може уникнути потенційних фінансових криз.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОБЛАГРОПОСТАЧ»

2.1 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

Для дослідження було обрано підприємство ПрАТ «Полтавський Облагропостач», що функціонує на ринку оренди нерухомого майна, лісопильного та стругального виробництва та іншими продуктами.

ПрАТ «Полтавський Облагропостач» є правонаступником публічного акціонерного товариства «Полтавський Облагропостач», яке було правонаступником відкритого акціонерного товариства «Облагропостач» створеного відповідно рішення регіонального відділення Фонду державного майна України по Полтавській області від 27 травня 1996 року за № 110, шляхом перетворення Полтавського державного обласного підприємства по виробничому і матеріально-технічному забезпеченню «Облагрпостач» у відкрите акціонерне товариство в процесі приватизації названого підприємства [38].

Товариство здійснює свою діяльність відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» [39], з урахуванням особливостей, визначених законами, чинних нормативних актів України, Статуту, нормативних актів Товариства [38].

На сьогодні підприємство здійснює оптову торгівлю та надає послуги, необхідні для сільськогосподарських організацій та інших споживачів. Основними такими послугами є:

1) надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна:

- надання в оренду та управління власним або орендованим нерухомим майном;
- надання будівель, упоряджених або неупоряджених квартир чи апартаментів для довготермінового використання зазвичай на умовах щомісячної або річної оплати;

2) трактори для сільського господарства:

- самохідні культиватори для сільського господарства;
- трактори і тягачі промислові;
- причепи і трейлери промислові;
- візки з піднімальними вилами для палет і піддонів.

3) лісопильне та стругальне виробництво

4) компоненти і приладдя для промислової вантажно-розвантажувальної і підйомно-транспортної техніки [38].

На будь-якому підприємстві, що незалежить від галузевої приналежності та форм власності, обсягів та розмірів діяльності основні засоби є великою необхідністю. Проте все більш вживаним в умовах фінансово-економічної кризи стає такий своєрідний механізм залучення основних засобів, як оренда. Це дає змогу залучати у господарську діяльність потрібний обсяг основних засобів без великих одноразових грошових вкладень, і також дає можливість отримувати дохід від здачі в оренду об’єктів, які тимчасово не використовуються, зберігаючи право власності на них та покращуючи фінансово-господарську діяльність суб’єкту господарювання.

Протягом 2020 – 2022 рр. ПрАТ «Полтавський Облагропостач» переважно займався здачею в оренду складських та офісних приміщень, які

обліковуються на балансі підприємства. Значна територія бази та складських приміщень, потребує суттєвих грошових витрат на її утримання. Так, оренда майна, передбачає управління нерухомістю, тобто низку операцій по експлуатації будівель та споруд з метою ефективного використання нерухомості в інтересах власника. Досконаліть відносин оренди полягає в пошуку таких орендарів, ризик недоотримання орендної плати від яких найменший та сприяє розвитку об'єкта нерухомості, тобто вся сукупність дій яких спрямована на забезпечення підтримання ринкової вартості нерухомості та її підвищення.

На основі методу експертних оцінок були визначені потенційні конкуренти ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на ринку лісопильного та стругального виробництва: ТОВ «ОЙЛ ВІТО», ТОВ «ВК-ЕНЕРГО» та ТОВ «КОМПЛЕКС-СТРОЙ». Експертами виступили 10 провідних фахівців ПрАТ «Полтавський Облагропостач». Обрані компанії-конкуренти працюють в одному сегментів та спрямовані на покупців з високим та середнім рівнем доходу.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на ринку лісопильного та стругального виробництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на ринку лісопильного та стругального виробництва, бали

Параметри конкурентоспроможності	**Коефіцієнт вагомості**	**Оцінка**				**Зважена оцінка**			
		ПрАТ «Полтавський Облагропостач»	**ТОВ «ОЙЛ ВІТО»**	**ТОВ «ВК-ЕНЕРГО»**	**ТОВ «КОМПЛЕКС-СТРОЙ»**	**ПрАТ «Полтавський Облагропостач»**	**ТОВ «ОЙЛ ВІТО»**	**ТОВ «ВК-ЕНЕРГО»**	***ТОВ «КОМПЛЕКС-СТРОЙ»***
Широта асортименту	0,25	5	4	4	3	1,25	1	1	*0,75*
Ціна товарів	0,17	3	4	4	3	0,51	0,68	0,68	*0,51*
Імідж підприємства	0,15	5	4	5	5	0,75	0,6	0,75	*0,75*

Якість	0,14	5	4	4	4	0,7	0,56	0,56	*0,56*
Дистрибуція	0,12	4	3	4	3	0,48	0,36	0,48	*0,36*
Популярність ТМ	0,12	5	4	4	3	0,6	0,48	0,48	*0,36*
Стимулювання працівників	0,05	4	5	4	4	0,2	0,25	0,2	*0,2*
Сума	*1*	-	-	-	-	*4,49*	*3,93*	*4,15*	*3,49*

Джерело: складено автором на основі [42 – 44]

Отже, всі конкуренти ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на ринку лісопильного та стругального виробництва знаходяться приблизно на одному рівні. Випереджає за незначною перевагою ТОВ «ОЙЛ ВІТО». ПрАТ «Полтавський Облагропостач» відстає від показників лідера за рахунок високої ціни та незначної кількості товарів «ризикової новизни». ТОВ «ВК-ЕНЕРГО» отримала найменшу кількість балів за рахунок низького рівня сервісного обслуговування клієнтів та того, що всі інші фактори отримали середню оцінку.

Профіль, представлений на рис. 2.1 дає змогу констатувати, що приблизно всі конкуренти знаходяться на одному рівні. Для того, щоб ПрАТ «Полтавський Облагропостач» покращив свої позиції необхідно переглянути цінову політику та частку товарів «ризикової новизни». ПрАТ «Полтавський Облагропостач» працює у всіх каналах збуту, що дозволяє швидко та якісно здійснювати поставки по всій Україні та за кордон. ПрАТ «Полтавський Облагропостач» намагається оточити кожного клієнта турботою. Логістами компанії здійснюється доставка обраного товару на вказану адресу. ПрАТ «Полтавський Облагропостач» здійснює поставки у всі регіони України транспортом компанії або вказаним перевізником.

Результати дослідження конкурентного середовища представлено на рис. 2.1.

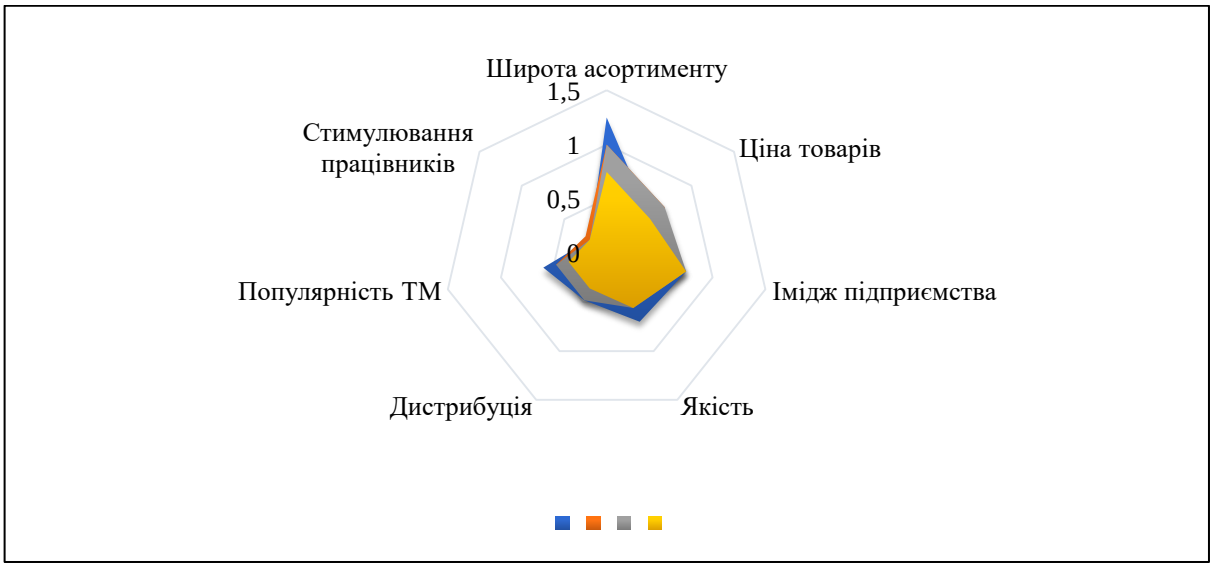


Рисунок 2.1 – Конкурентне середовище ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на ринку лісопильного та стругального виробництва, бали

Джерело: складено автором на основі [42 – 44]

Таким чином, можна зробити висновок, що компанія ПрАТ«Полтавський Облагропостач» на ринку лісопильного та стругального виробництва має високий рівень конкурентоспроможності. Головними конкурентами для компанії є ТОВ «ВК-ЕНЕРГО», ТОВ «ОЙЛ ВІТО», ТОВ «КОМПЛЕКС-СТРОЙ».

Некомпетентна структура промислового виробництва в Україні, підвищення цін спонукали підприємців до пошуку нових способів підвищення ефективності господарської діяльності. Одним із основних завданнь на сьогодні є реконструкція виробництва, створена на новітніх технологіях і процесах, що ведуть за собою істотні можливості.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств можливе за умови створення нової політики на основі наведених заходів.

Під час діяльності підприємства величина активів та їхня структура є змінними, оскільки активи за своєю природою постійно знаходяться в динаміці.

Зважаючи на це, в першу чергу, проаналізуємо склад, структуру активів товариства, джерела їх фінансування (утворення) та причини виявлених змін (Додаток В).

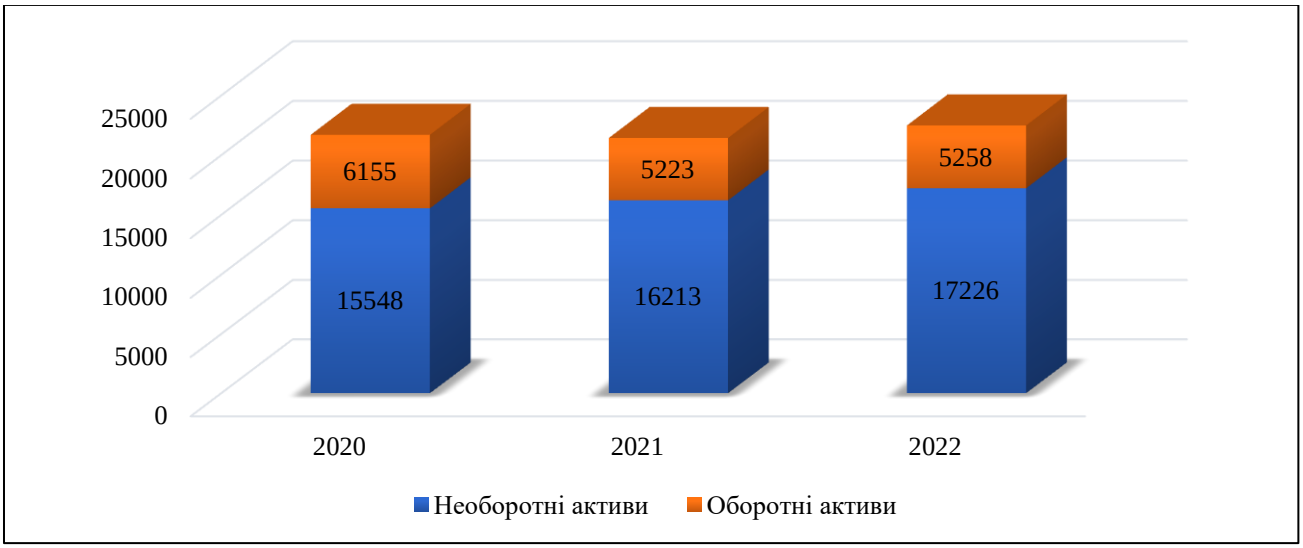


Рисунок 2.2 – Динаміка оборотних та необоротних активів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Дані представлені на рис. 2.2 свідчать про те, що вартість активів протягом аналізованого періоду збільшилася на 4% (у 2020 році –

21,7 млн. грн., у 2022 році – 22,5 млн. грн.). У складі активів переважали необоротні активи, їх частка у 2020 році становила 72%, у 2021 році – 76% (зросла на 4 в.п. порівняно з попереднім роком), у 2022 році – 77%. Тож, загалом необоротні активи підприємства перевищували оборотні у 2020 – 2022 роках у 3 рази. Порівняно невелика кількість оборотніх активів обумовлена тим, що головним видом діяльності досліджуваного підприємства є надання в оренду нерухомого майна, отже означає велику кількість основних засобів.

Після дослідження динаміки активів підприємства та їх структури відповідно, розглянемо склад кожного розділу активів. У таблиці 2.2 досліджено динаміку складових необоротних активів. Очевидно, що необоротні активи підприємства у 2021 році збільшилися на 4,3% (порівняно з попереднім роком), а в 2022 році на 6,3%. Збільшення необоротних активів за проаналізований період було зумовлене зміною діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура необоротних активів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Темп приросту, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Нематеріальні активи	3	0,02	3	0,02	-	-	-	-100,00
Основні засоби	15 039	96,73	15 704	96,86	16 720	97,06	4,42	6,47
Інші фінансові інвестиції	506	3,25	506	3,12	506	2,94	-	-
Всього	15548	100,00	16213	100,00	17226	100,00	4,28	6,25

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Серед необоротних активів найбільшу частку становлять основні засоби, їх частка незначно зросла зі 96,73% у 2020 році до 97,06% у 2022 році. При цьому за проаналізований період вартість основних засобів зросла на 11,2% (у 2020 році – 15 039 тис. грн., у 2022 році – 16 720 тис. грн.). Виходячи з таких данних, наведених у таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки:

1) найбільшу частку в складі основних засобів підприємства становила інвестиційна нерухомість (65,9% у 2022 році);

2) значну частку – 14,4% у 2022 році становили будинки та споруди, при чому їхня частка протягом аналізованого періоду мала незначні

коливання зростання, що було пов’язано з придбанням нерухомого майна;

3) також зросла частка транспортних засобів комерційного департаменту та адміністративних працівників з 5,8% у 2020 році до 9,36% у 2022 році;

4) незначну частку становили машини та обладнання (7,7% у 2022 році), а також земельні ділянки (2,1%).

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура основних засобів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Темп приросту, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Земельні ділянки	353	2,63	353	2,38	353	2,07	-	-
Будинки та споруди	1 903	12,65	2 289	14,57	2 408	14,40	20,28	5,20
Машини та обладнання	841	5,59	1 009	6,42	1 283	7,67	19,98	27,16
Транспортні засоби	872	5,80	935	5,95	1 565	9,36	7,22	67,38
Інвестиційна нерухомість	10942	72,74	11 022	70,17	11012	65,86	0,73	-0,09
Інші	131	0,87	99	0,63	99	0,59	-24,43	-
Всього	15 042	100	15 707	100	16 720	100	4,42	6,45

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Далі розглянемо аналіз оборотних активів підприємства. У 2020-2022 роках спостерігалася динаміка до зменшення статті оборотних активів: у 2020 році оборотні активи товариства зменшились на 15,1% або 932 тис. грн. (порівняно з попереднім роком), а у 2022 році збільшились – на 1% або на 35 тис. грн. (табл. 2.4).

У структурі оборотних активів найбільшу частку становили поточні фінансові інвестиції – 29,4% у 2022 році, на другій позиції знаходились запаси з часткою 24,2%, на третій інша поточна дебіторська заборгованість – 18,8%. Зовсім незначна частка в структурі протягом проаналізованого періоду спостерігалася в таких складових, як: гроші та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість з бюджетом, із внутрішніх розрахунків, за послуги, за виданими авансами.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура оборотних активів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Темп приросту, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запаси	1 086,00	17,64	1 096,00	20,98	1 271,00	24,17	12,94	13,66
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 210,00	19,66	268,00	5,13	268,00	5,10	-77,85	-
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	102,00	1,66	17,00	0,33	111,00	2,11	-83,33	552,94
Дебіторська заборгованість з бюджетом	239,00	3,88	249,00	4,77	274,00	5,21	4,18	10,04
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	718,00	11,67	718,00	13,75	718,00	13,66	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 198,00	19,46	1 262,00	24,16	989,00	18,81	5,34	-21,63
Поточні фінансові інвестиції	1 575,00	25,59	1 575,00	30,16	1 545,00	29,38	-	-1,90
Гроші та їх еквіваленти	27,00	0,44	38,00	0,73	82,00	1,56	40,74	115,79
Всього	6 155,00	100	5 223,00	100	5 258,00	100	-15,14	0,67

Джерело: складено автором на основі Додатку В

У вартісному вираженні запаси товариства мали тенденцію зменшення протягом аналізованого періоду на 2 567,8 тис. грн. (у 2 рази) з 3 838,8 тис. грн. у 2020 році до 1 271 тис. грн. у 2022 році. Склад та структура запасів підприємства представлена в табл. 2.5.

Найбільшу частку у структурі запасів у 2022 році становили виробничі запаси – 99,7%, товари становили менше ніж 1%. Щодо 2020 – 2021 рр. спостерігалась інша тенденція: найбільшу частку у структурі запасів у 2020 році становили мінеральні добрива – 70,8%, на другій позиції були виробничі запаси – 27,9%. У 2021 році частка цих категорій запасів змінилась на 36,5% та 60,8% відповідно.

Слід зауважити, що така динаміка зумовлена особливостями діяльності в даній галузі. Основною причиною коливання частки головних категорій запасів

пов’язані зі зміною діяльності товариства з продажу палива на надання в оренду нерухомого майна.

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура запасів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Темп приросту, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Виробничі запаси	1 071,00	27,90	1 094,00	60,77	1 267,00	99,69	2,15	15,81
Товари	15,00	0,39	2,00	0,11	4,00	0,31	-86,67	100,00
Запасні частини	34,00	0,89	46,30	2,57	-	-	36,18	-100,00
Мінеральні добрива	2 718,80	70,82	657,80	36,54	-	-	-75,81	-100,00
Всього	3 838,80	100	1 800,10	100	1 271,00	100	-53,11	-29,39

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Таким чином, зміни в динаміці статей активів товариства свідчать про нарощення зміненої операційної діяльності підприємства.

Також, одним із актуальних питань, що виникають в процесі фінансово-господарської діяльності суб’єктів господарювання, незалежно від форми власності та виду діяльності, є проблеми мобілізації капіталу для фінансування операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. Позитийний результат будь-якого підприємства багато в чому залежить від правильного вибору джерел формування, напрямків розподілу й ефективності використання капіталу, що перебуває у розпорядженні підприємства.

Отже, перейдемо до аналізу динаміки та структури основних позицій джерел фінансування підприємства (табл. 2.6). Впродовж 2020 – 2022 років у структурі джерел фінансування власний капітал становив 71,5% у 2020 році, 77,4% у 2021 році та 74% у 2022 році. Протягом аналізованого періоду частка власного капіталу в загальній структурі збільшилась на 7,2%, у вартісному вираженні власний капітал підприємства залишався майже на одному рівні.

Частка довгострокових зобов’язань становив 0% у загальній структурі джерел фінансування, що пояснюється відсутністю довгострокових кредитів банку та довгострокових позикових коштів. При цьому короткострокові зобов’язання зросли у 2022 році порівняно з 2021 роком на 20,8 в.п. (з 4 850 тис. грн. до 5 859 тис. грн.).

Таблиця 2.6 – Динаміка та структура пасивів балансу ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр.

Показник	**2020 рік**		**2021 рік**		**2022 рік**		**Темп приросту, %**	
	тис. грн.	**%**	**тис. грн.**	**%**	**тис. грн.**	**%**	**2021-2020 рр.**	**2022-2021 рр.**
Власний капітал	15 516	71,49	16 586	77,3745	16 625	74	6,9	0,24
Поточні зобов'язання і забезпечення	6 187	28,51	4 850	22,63	5 859	26	-21,61	20,8
Всього	21 703	100	21 436	100	22 484	100	-1,23	4,9

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Для того, щоб зрозуміти причини вище зазначених змін, розглянемо більш детально динаміку складових розділів пасиву даного підприємства. Інформація, представлена в таблиці 2.7 свідчить про те, що в складі власного капіталу протягом 2020-2022 років зареєстрований капітал залишався незмінним та становив 8 452 тис. грн.

Нерозподілений прибуток протягом аналізованого періоду зріс на 1 109 тис. грн. або на 19%, його частка від загальної суми власного капіталу складала 41,7% у 2022 році (схожа тенденція спостерігалася і в попередні роки). Присутність у підприємства нерозподіленого прибутку є позитивним аспектом та свідчить про фінансову стійкість підприємства та наявні джерела для подальшого розвитку (можливе реінвестування прибутку в господарську діяльність).

Таблиця 2.7 – Динаміка та структура власного капіталу ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Темп приросту, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Зареєстрований (пайовий) капітал	8452,00	54,47	8452,00	50,96	8452,00	50,84	-	-
Резервний капітал	1237,00	7,97	1237,00	7,46	1237,00	7,44	-	-
Нерозподілений прибуток	5827,00	37,55	6897,00	41,58	6936,00	41,72	18,36	0,57
Всього	15516,00	100	16586,00	100	16625,00	100	6,90	0,24

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Резервний капітал у структурі власного капіталу становив з 8% у 2020 році до 7,4% у 2022 році, при цьому у вартісному вираженні він не змінився. На підприємстві були створені наступні види резервів: резерв на покриття непередбачених витрат і балансових збитків; резерв під знецінення;

фонд виробничого розвитку (для розширення виробництва); фонд соціального забезпечення (для додаткових виплат працівникам).

Виходячи з даних наведених у таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки:

1) серед поточних зобов'язань левову частку в 2022 році становила товарна кредиторська заборгованість – 59,2%. У 2022 році порівняно з 2020 роком кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги підприємства зросла на 1 991 тис. грн. або у 2 рази та становила 3 466 тис. грн. На це потрібно звернути увагу, оскільки при подальшому швидкому її збільшенні перед підприємством може постати проблема неплатоспроможності;

2) поява короткострокових банківських кредитів із часткою 23,9% у загальній структурі короткострокових зобов'язань була пов'язана з тим, що залишок за довгостроковим кредитом (отриманим у 2019 році) необхідно було виплатити у 2023 році (менш ніж через рік), тому сума залишку перенеслася із довгострокових банківських кредитів у короткострокові;

3) інші поточні зобов'язання у 2022 році порівняно з 2020 роком мали тенденцію незначного зменшення.

Таблиця 2.8 – Динаміка та структура короткострокових зобов'язань ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Темп приросту, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Короткострокові кредити банків	4210	68,05	1900	39,18	1400	23,89	-54,87	-26,32
за товари, роботи, послуги	1475	23,84	1987	40,97	3466	59,16	34,71	74,43
за розрахунками з бюджетом	229	3,7	486	10,02	530	9,05	112,23	9,05
за розрахунками з оплати праці	58	0,94	73	1,51	58	0,99	25,86	-20,55

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
за розрахунками	56	0,91	56	1,15	56	0,96	-	-

з учасниками								
Поточні забезпечення	153	2,47	345	7,11	345	5,89	125,49	-
Інші поточні зобов’язання	6	0,1	3	0,06	4	0,07	-50	33,33
Всього	6187	100	4850	100	5859	100	-21,61	20,8

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Отже, у структурі джерел фінансування підприємства відсутній довгостроковий позиковий капітал, що може бути спрямований на розширення діяльності підприємства. ПрАТ «Полтавський Облагропостач» фінансує свою діяльність здебільшого за рахунок власного капіталу, а також за допомогою короткострокових зобов’язань. Тому підприємству потрібно залучати довгострокові кошти (банківський кредит, кредити МФО), що дасть можливість оптимізувати структуру та вартість капіталу, дозволить здійснювати розвиток товариства та закріпити позицію на ринку.

Далі проведемо аналіз ліквідності балансу підприємства, що представлений у табл. 2.9.

Абсолютно ліквідним баланс являється, коли виконані наступні умови:

$$А1 > П1 \quad (2.1)$$

$$А2 > П2 \quad (2.2)$$

$$А3 > П3 \quad (2.3)$$

$$А4 < П4, \quad (2.4)$$

де А1 – високоліквідні – «грошові кошти і поточні фінансові інвестиції»;

А3 – повільноліквідні – запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів;

П1 – найтерміновіші – поточна кредиторська заборгованість;

П3 – довгострокові –довгострокові зобов'язання і забезпечення;

А2 – швидколіквідні – уся дебіторська заборгованість, що буде погашена за умовами договорів;

А4 – важколіквідні необоротні активи та необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття;

П2 – короткострокові – короткострокові кредити банків;

П4 – постійні – зобов'язання перед власниками, формування власного капіталу та зобов’язання пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуттяи [45].

Таблиця 2.9 – Ліквідність балансу ПрАТ «Полтавський Облагропостач» в 2020 – 2022 рр., тис.грн.

Активи	2020р.	2022р.	Джерела фінансування	2020р.	2022р.	Платіжний надлишок або недолік	
						На початок року	На кінець року
2020 рік							
1.Найбільш ліквідні активи (А1)	1768	1602	1.Найбільш термінові зобов’язання (П1)	2596	1977	-828	-375
2.Активи, що швидко реалізуються (А2)	2374	3576	2. Короткострокові пасиви (П2)	750	4210	1624	-634
3.Активи, що повільно реалізуються (А3)	887	1086	3. Довгострокові пасиви(П3)	-	-	887	1086
4.Активи, що важко реалізуються (А4)	13892	15548	4. Постійні пасиви (П4)	15466	15516	-1574	32
2021 рік							
1.Найбільш ліквідні активи (А1)	1602	1613	1.Найбільш термінові зобов’язання (П1)	1977	2950	-375	-1337
2.Активи, що швидко реалізуються (А2)	3576	2623	2. Короткострокові пасиви(П2)	4210	1900	-634	723
3.Активи, що повільно реалізуються (А3)	1086	1096	3. Довгострокові пасиви(П3)	-	-	1086	1096
4.Активи, що важко реалізуються (А4)	15548	16213	4. Постійні пасиви (П4)	15516	16586	32	-373
2022 рік							
1.Найбільш ліквідні активи (А1)	1613	1627	1.Найбільш термінові зобов’язання (П1)	2950	4459	-1337	-2832
2.Активи, що швидко реалізуються (А2)	2623	2466	2.Короткострокові пасиви(П2)	1900	1400	723	1066
3.Активи, що повільно реалізуються (А3)	1096	1271	3. Довгострокові пасиви(П3)	-	-	1096	1271
4.Активи, що важко реалізуються (А4)	16213	17226	4. Постійні пасиви (П4)	16586	16625	-373	601

Джерело: складено автором на основі Додатку В

У табл. 2.9. наглядно представлено часткове невиконання цих умов на початок і на кінець звітного періоду, з чого можна зробити висновок про недостатню платоспроможність підприємства.

Рівень платоспроможності підприємства ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 та 2021 роках був помірний. Це означає, що чималу частку оборотного капіталу підприємства займають запаси, які сформовані завдяки залученим коштам. Існування великих обсягів запасів свідчить про неефективне використання оборотного капіталу підприємства.

У 2022 році рівень платоспроможності змінився до низького. А отже, ПрАТ «Полтавський Облагропостач» свої оборотні активи формує за рахунок поточних зобов'язань. Тож, у підприємства в обігу немає власних коштів, а є тільки залучені та позикові. Частка поточних боргів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» націлена на створення необоротних активів.

Як висновок, підприємство неможна назвати ліквідним (платоспроможним). Підприємство має недостатньо ліквідних коштів, та нездатне покрити короткострокові зобов'язання.

ПрАТ «Полтавський Облагропостач» є прибутковим підприємством, хоч його прибутки і скоротилися в 2022 році на фоні російсько-української війни.

Інформація про обсяги реалізації основних видів продукції ПрАТ «Полтавський Облагропостач» представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Обсяги реалізації від основних видів продукції ПрАТ «Полтавський Облагропостач»

Основний вид продукції	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення	
				2022 / 2021 рр.	
				Тис. грн.	%
Надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна	14169	14461	11965	-2496	-17,3
Лісопильне та стругальне виробництво	245	2224	3596	1372	61,7
Всього	14414	16685	15561	-1124	-6,7

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

Отже, упродовж 2021-2022 рр. відбулося зменшення обсягів реалізованої продукції в ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на 1124 тис. грн або на 6,7%, що сталося за рахунок зменшення чистої виручки від надання в оренду нерухомого майна на 2496 тис. грн або на 17,3% та збільшення чистої виручки від реалізації лісопильного виробництва на 1372 тис. грн або на 61,7% (рис. 2.3).

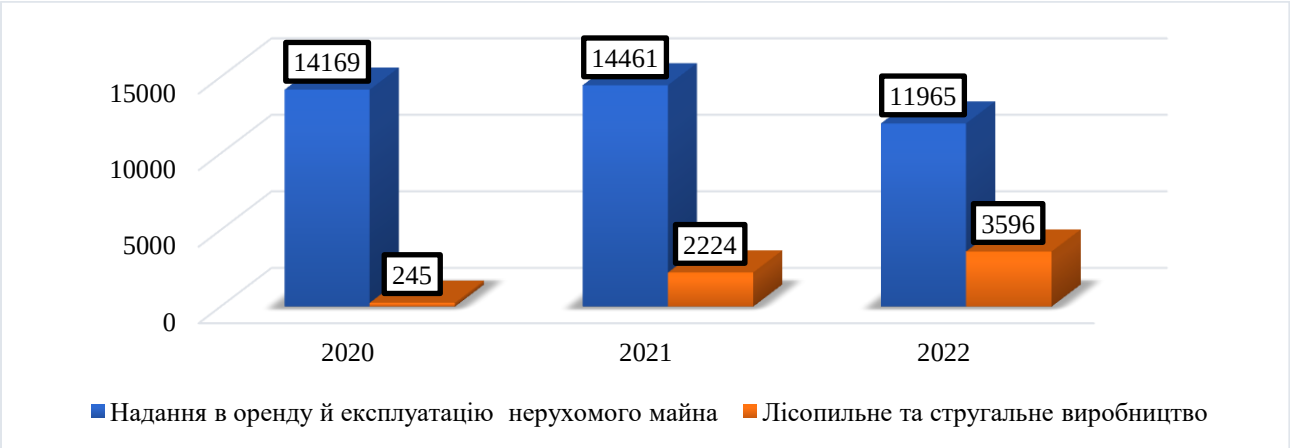


Рисунок 2.3 – Динаміка складових чистої виручки від реалізації основних видів продукції ПрАТ «Полтавський Облагропостач», тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

Протягом 2020 – 2022 рр. найбільша частина чистої виручки від реалізації продукції в ПрАТ «Полтавський Облагропостач» припадає на оренду нерухомого майна.

Структура чистої виручки від реалізації продукції в ПрАТ «Полтавський Облагропостач» представлена на рис. 2.4.

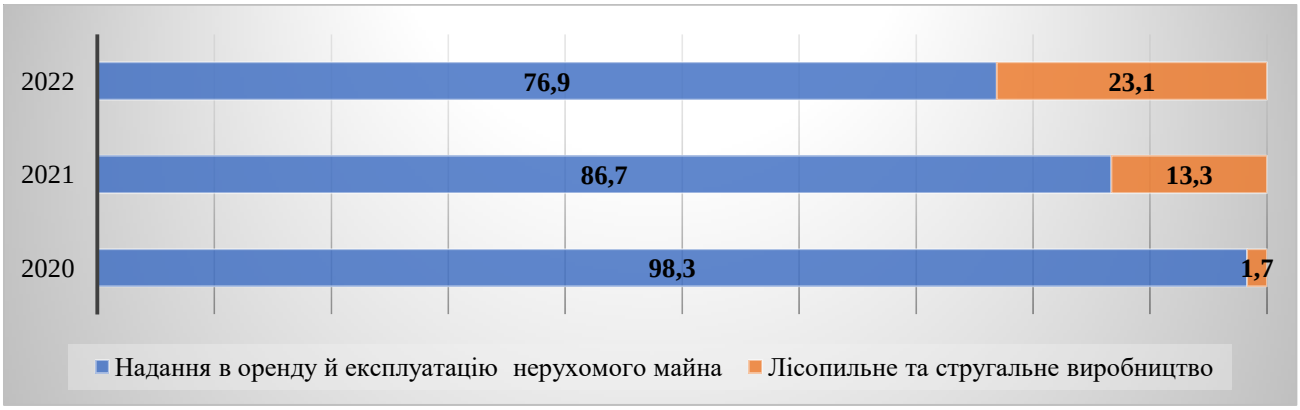


Рисунок 2.4 – Сруктура чистої виручки від реалізації основних видів продукції ПрАТ «Полтавський Облагропостач», %

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

Отже, у структурі чистої виручки від реалізації продукції ПрАТ «Полтавський Облагропостач» найбільша частка припадає на оренду нерухомого майна (98,3% у 2020 р, 86,7% у 2021 р., 76,9% у 2022 р.).

Розрахунок оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, а також визначення тривалості операційного циклу підприємства представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники оборотності дебіторської, кредиторської заборгованості та тривалості операційного циклу ПрАТ «Полтавський Облагропостач»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2021 / 2020рр.	2022 / 2021рр.	2022 / 2020рр.
Оборотність дебіторської заборгованості	16,9	94,8	57,2	77,9	-37,6	40,3
Оборотність кредиторської заборгованості	2,7	120,7	125,6	118	4,9	122,9
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	22	4	6	-18	2	-16
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	136	3	3	-133	-	-133
Тривалість операційного циклу, днів	100	19	19	-81	-	-81

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

Отже, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2020 – 2022 рр. збільшився на 40,3; натомість спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 122,9. У зв'язку із скороченням оборотності дебіторської та збільшенням оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 16 днів, а також періоду погашення кредиторської заборгованості на 133. Тривалість операційного циклу зменшилась на 81, що пов'язано зі зміною діяльності на початку 2021 року.

Вихідними даними для аналізу фінансових результатів підприємства слугують показники фінансової звітності (Додаток Д). Результати аналізу представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Основі фінансові показники ПрАТ «Полтавський Облагропостач» в 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	14414	16685	15561	2271	15,76	-1124	-6,74

Собівартість, тис. грн.	4585	4378	3173	-207	-4,51	-1205	-27,52
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	9829	12307	12388	2478	25,21	81	0,66
Інші операційні доходи, тис. грн.	165	1129	36	964	584,24	-1093	-96,81

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати, тис.грн.	7046	8720	8966	1674	23,76	246	2,82
Витрати на збут, тис.грн.	2221	2672	2736	451	20,31	64	2,4
Інші операційні витрати, тис.грн.	89	608	137	519	583,15	-471	-77,47
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	638	1436	585	798	125,08	-851	-59,26
Фінансові витрати, тис. грн.	571	354	256	-217	-38	-98	-27,68
Прибуток до оподаткування, тис. грн..	67	1082	329	1015	1514,93	-753	-69,59
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	50	1070	39	1020	2040	-1031	-96,36

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

Дані табл. 2.12 свідчать, що виручка підприємства зросла в 2021 році (на 2271 тис. грн. або на 15,76%) і скоротилася 2022 році (на -1124 тис. грн. або на 6,74%). Позитивною тенденцією є те, що обсяг собівартості протягом досліджуваного періоду постійно зменшується: в 2021 році – на 4,51%, в 2022 році – на 27,52%. Це позитивно впливає на прибутковість: у результаті валовий прибуток компанії зростає: в 2021 році він показав значний приріст – на 2478 тис. грн. або на 25,21%, а в 2022 році – порівняно менший (на 81 тис. грн. або на 0,66%).

Негативними тенденціями товариства у 2022 році є зменшення інших операційних доходів та зростання адміністративних витрат і витрат на збут, натомість позитивною тенденцією є скорочення інших операційних витрат та фінансових витрат. З урахуванням цих тенденцій ПрАТ «Полтавський Облагропостач», хоч і залишилося прибутковим підприємством, але його чистий прибуток у 2022 році скоротився (на 1031 тис. грн. або на 96,36%).

2.2 Аналіз динаміки та структури грошових потоків підприємства

У ринкових умовах господарювання для підприємства важливим є формування оборотного капіталу, який приймає на стадії виробництва товарну форму, а під час реалізації результатів виробництва – грошову, тобто надходження грошових потоків. Поряд з тим, надлишок грошових потоків є негативним, оскільки свідчить про те, що підприємство реально ризикує зазнати збитків, пов'язаних з інфляцією та знеціненням грошей, а також із втраченою можливістю вигідного їх розміщення – інвестування.

Проаналізуємо склад грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки, результати представимо в аналітичній табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Грошові потоки ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за видом діяльності за 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Вид діяльності	Роки		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
Операційна	-94	2052	1902
Інвестиційна	-2961	623	-1102
Фінансова	2889	-2664	-756
Чистий рух грошових потоків	-166	11	44
Загальна оцінка якості управління	Кризова	Дуже низька	Низька

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

У табл. 2.13 наведено узагальнений склад та структуру грошових потоків підприємства. Як показали результати аналізу якості управління грошовими потоками протягом досліджуваних років, структура грошових потоків змінювалася і, як результат, змінювалася якість управління грошовими потоками. Так у 2020 році – кризова, у 2021 році – дуже низька, 2022 році – низька.

У 2020 році підприємство отримало грошових потоків у сумі (-19,0 тис. грн.) від операційної діяльності і мало можливість інвестувати ці кошти, а також погашати залучені кредити. Недостатньо грошових потоків від інвестиційної діяльності у розмірі (-2961,0 тис. грн.). Проте значну суму грошових потоків отримали від фінансової діяльності у розмірі 2889,0 тис. грн.,

що є позитивним. Чистий рух грошових потоків становив (-166,0 тис. грн.), що є кризовим для підприємства, але пояснюється обмеженим графіком роботи у зв'язку із карантинними обмеженнями.

У 2021 році підприємство отримало замало грошових потоків (2052,0 тис. грн.) від операційної діяльності, що має можливість інвестувати ці кошти, а також погашати залучені кредити, а також недостатньо грошових потоків від інвестиційної діяльності у сумі (+623,0 тис. грн.) та фінансової діяльності – (-2664,0 тис. грн). Чистий рух грошових потоків становив 11,0 тис. грн., що є дуже низьким для підприємства.

У 2022 році підприємство отримало недостатньо грошових потоків у сумі 1902,0 тис. грн. від операційної діяльності, від інвестиційної діяльності у розмірі (-1102,0 тис. грн.) та фінансової діяльності (-756,0 тис. грн). Чистий рух грошових потоків становив 44,0 тис. грн., що є досить низьким для підприємства.

Тобто, слід підсумувати, що чистий рух грошових потоків (загальний результат від усіх видів діяльності) був невеликим, а у 2020 році – негативним, це свідчить про те, що підприємство мало дефіцит грошових потоків у досліджуваних періодах. Доцільно дослідити надходження та вибуття грошових потоків в результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності більш детальніше, конкретизуючи статті надходжень та витрачань.

Аналізуючи динаміку та структуру грошових потоків підприємства, дослідимо тенденції зміни складових надходжень та вибуття грошових коштів в результаті операційної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки, що відображено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка надходження та вибуття грошових коштів в результаті операційної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки, тис. грн.

№ п/п	Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення (+,-) даних до			
					2021 / 2020		2022 / 2021	
					Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Надходження								

1	Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5636	2596	55	-3040	-53,9	-2541,0	-97,9
2	Надходження від повернення авансів	6948	400	892	-6548	-94,2	492,0	123,0

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Інші надходження від операційної оренди	13794	17909	19157	4115	29,8	1248,0	7,0
4	Інші надходження	17	15	4	-2	-11,8	-11,0	-73,3
Витрачання								
5	Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)	16718	10306	9216	-6412	-38,4	-1090	-10,6
6	Витрачання на оплату праці	1753	2038	2102	285	16,3	64	3,1
7	Відрахування на соціальні заходи	487	580	600	93	19,1	20	3,4
8	Зобов’язання з податків і зборів	4273	5205	6003	932	21,8	798	15,3
9	Зобов'язання з податку на прибуток	17	12	-	-5	-29,4	-12	-100,0
10	Зобов'язання з податку на додану вартість	1445	1933	1853	488	33,8	-80	-4,1
11	Зобов'язання з інших податків і зборів	2711	-	-	-2711	-100,0	-	#ДЕЛ/0!
12	Витрачання на оплату повернення авансів	3131	653	149	-2478	-79,1	-504	-77,2
13	Інші витрачання	127	86	136	-41	-32,3	50	58,1
14	Чистий рух грошових потоків від операційної діяльності	-94	2052	1902	2146	-2283,0	-150	-7,3

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

За аналізований період чистий рух надходження та вибуття грошових коштів від операційної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» має досить мінливий характер грошового потоку, оскільки у 2020 році становив (-94,0 тис. грн.), у 2021 році – 2052,0 тис. грн., у 2022 році – (1902,0 тис. грн.), що є досить позитивним чинником у фінансово-господарській діяльності суб’єкта господарювання.

Так, найбільше надходжень отримали від інших надходжень від

операційної оренди, що у 2020 році склали 13793,0 тис. грн., у 2021 році – 17909,0 тис. грн., у 2022 році – 19157,0 тис. грн., так у 2021 році порівняно з 2020 роком бачимо збільшення на 4115,0 тис. грн. або на 29,8 %, а у 2022 році порівняно з 2021 році – 1248,0 тис. грн. або на 7,0 %.

Найбільше витрат склало витрачання на оплату товарів (робіт, послуг), що у 2020 році склали 16718,0 тис. грн., у 2021 році – 10306,0 тис. грн., у 2022 році – 9216,0 тис. грн., так у 2021 році порівняно з 2020 роком бачимо зменшення на 6412,0 тис. грн. або на 38,4 %, а у 2022 році порівняно з 2021 році на 1090,0 тис. грн. або на 10,6 %.

Динаміку чистого грошового потоку від операційної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» в 2020 – 2022 рр. зобразимо на рис. 2.5.

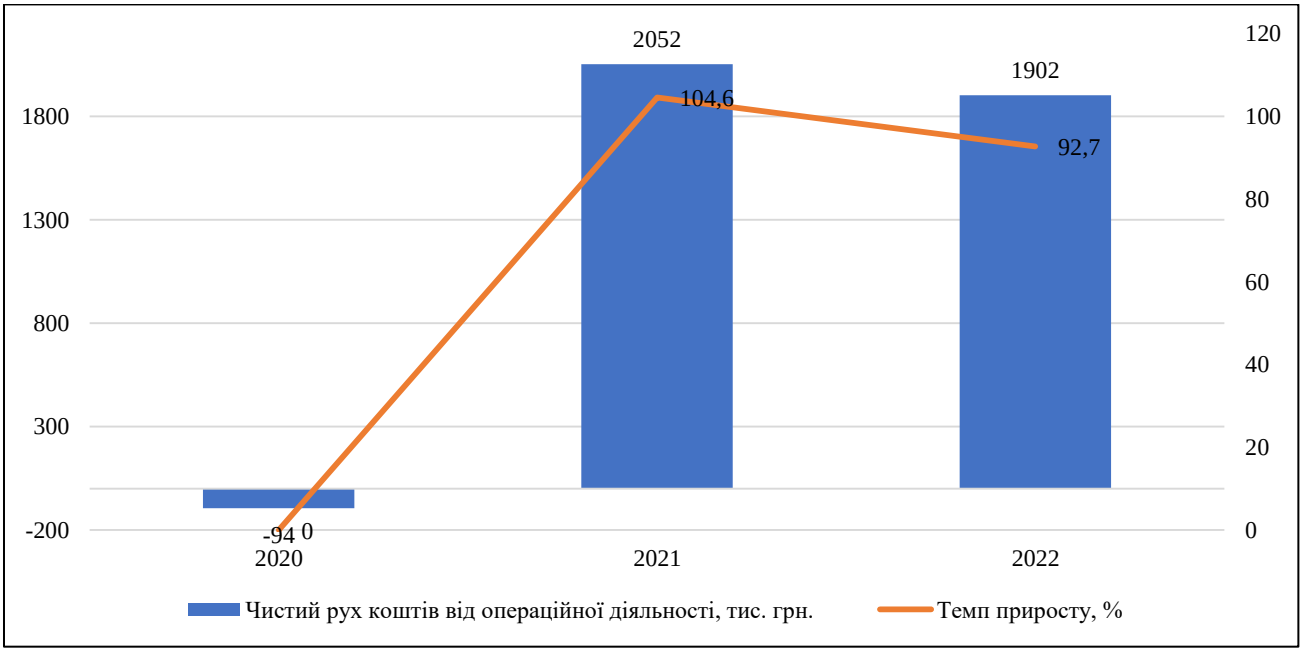


Рисунок 2.5 – Динаміка грошових коштів від операційної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» в 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

Протягом 2020 – 2022 рр. на підприємстві був різний чистий грошовий потік від здійснення операційної діяльності, який в динаміці мав тенденцію коливання. Так, протягом 2021 р. чистий грошовий потік від здійснення операційної діяльності був найбільший та зріс до рівня в 2052 тис. грн. порівняно з від'ємним значенням у 2020 році (-94 тис. грн.). За 2022 рік чистий

грошовий потік від здійснення операційної діяльності зменшився на 7,3% до рівня в 1 902 тис. грн. порівнюючи з 2021 роком.

Аналіз динаміки надходження та вибуття грошових потоків в результаті інвестиційної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки представимо у аналітичній табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Динаміка грошових коштів в результаті інвестиційної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 рр., тис. грн.

№ п/п	Показник	Роки			Відхилення (+,-) даних до			
		2020	2021	2022	2021 / 2020		2022 / 2021	
					Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Надходження								
1	Надходження від реалізації необоротних активів	203	1323	23	1120	551,7	-1300	-98,3
2	Надходження від погашення позики	3280,0	2270,0	4835,0	-1010,0	-30,8	2565,0	113,0
Витрачання								
3	Витрачання на придбання необоротних активів	2869,0	1889,0	2485,0	-980,0	-34,2	596,0	31,6
4	Витрачання на надання позик	3575,0	1081,0	3505,0	-2494,0	-69,8	2424,0	224,2
5	Чистий рух потоків від інвестиційної діяльності	-2961,0	623,0	-1102,0	3584,0	-121,0	-1725,0	-276,9

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

Аналіз динаміки надходження та вибуття грошових коштів від інвестиційної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 та 2022 роках показав від'ємне значення чистого руху грошових потоків від інвестиційної діяльності у розмірі (-2961,0 тис. грн.) та (-1102,0 тис. грн.), що є негативним оскільки свідчить про те, що підприємство в меншій мірі вкладає кошти у інвестиційну діяльність впродовж аналізованого періоду, а ніж витрачає.

Найбільше надходжень отримали від погашення позики, що у 2020 році склало 3280,0 тис. грн., у 2021 році – 2270,0 тис. грн., у 2022 році – 4835,0 тис. грн., так у 2021 році порівняно з 2020 роком бачимо зменшення на 1010,0 тис. грн. або на 30,8 %, а у 2022 році порівняно з 2021 році зростання на 2565,0 тис. грн. або на 113,0 %.

В той же час, найбільше витрат склало у 2020 та 2022 роках витрачання на надання позик у сумах 3575,0 тис. грн. та 3505 відповідно, у 2021 році витрачання на придбання необоротних активів у розмірі 1889,0 тис. грн. На таке коливання вплинули погашення позик та сплата відсотків від інвестиційної діяльності. Тобто, за аналізований період ПрАТ «Полтавський Облагропостач» зменшило показники своєї інвестиційної активності, що є досить негативним чинником для підприємства.

Аналіз динаміки надходження та вибуття грошових потоків у результаті фінансової діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки представимо у аналітичній табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка грошових коштів в результаті фінансової діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки

№ п/п	Показник	Сума, тис. грн.			Відхилення (+,-) даних до			
		2020	2021	2022	2021 / 2020		2022 / 2021	
					Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Надходження								
1	Отримання позик	23970	15940	17007	-8030	-33,5	1067	6,7
Витрачання								
2	Погашення позик	20510	18250	17507	-2260	-11,0	-743	-4,1
3	Сплата відсотків	571	354	256	-217	-38,0	-98	-27,7
4	Чистий рух грошових потоків від фінансової діяльності	2889	-2664	-756	-5553	-192,2	1908	-71,6

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

Так, основними надходженнями грошових потоків в результаті фінансової діяльності склали отримані позики, так у 2020 році – 23970,0 тис. грн., у 2021 році – 15940,0 тис. грн., у 2022 році – 17007,0 тис. грн., тобто у 2021 році порівняно з 2020 роком відбулося зменшення на 8030,0 тис. грн., а у 2022 році порівняно з 2021 роком – зростання на 1067,0 тис. грн. або на 6,7 %.

Так, витрати складалися із витрачань на погашення позик та сплати відсотків, що у 2020 році – 20510,0 тис. грн та 571,0 тис. грн відповідно, у 2021 році – 18250,0 тис. грн. та 354,0 тис. грн. відповідно., а у 2022 році –

17507,0 тис. грн та 256,0 тис. грн відповідно.

Проведений аналіз довів, що надходження та вибуття грошових коштів від фінансової діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки скоротилося, що є негативним. Це свідчить про зниження активності підприємства на фондовому ринку України.

Оцінка чистого руху грошових потоків наведено у аналітичній табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінка чистого руху грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки, тис. грн.

№ п/п	Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення (+,-) даних до			
					2021 / 2020		2022 / 2021	
					Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий рух грошових потоків від операційної діяльності	-94	2052	1902	2146	-2283,0	-150	-7,3
2	Чистий рух грошових потоків від інвестиційної діяльності	-2961	623	-1102	3584	-121,0	-1725	-276,9
3	Чистий рух грошових потоків від фінансової діяльності	2889	-2664	-756	-5553	-192,2	1908	-71,6
4	Чистий рух грошових потоків за звітний період	-166	11	44	177	-106,6	33	300,0

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

Оскільки від співвідношення обсягів вхідного і вихідного грошових потоків сума чистого грошового потоку може виражатись як додатнім, так і від'ємним числом, що визначає кінцевий результат господарської діяльності товариства і впливає на формування та динаміку розміру залишку його грошових потоків. Чистий рух грошових потоків у 2020 році – (-166,0 тис. грн.)(є кризовим для підприємства), у 2021 році становив 11,0 тис. грн. (є дуже низьким для підприємства), у 2022 році – 44,0 тис. грн.(є досить низьким для підприємства).

Таким чином, недостатність надходжень грошових потоків для покриття потреб ПрАТ «Полтавський Облагропостач» зумовлює їх дефіцит. Доповнимо проведений аналіз обрахувавши відносні показники оцінка рівня ефективності використання грошових потоків обчислені на підставі дод. В, Г, Д, результати подано у аналітичній табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Показники ефективності використання грошових потоків на ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	0,92	0,95	0,96
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	-0,003	0,0003	0,001
Коефіцієнт рентабельності чистого грошового потоку	-0,301	97,273	0,886
Коефіцієнт рентабельності отриманих грошових коштів	0,0009	0,0265	0,0009
Коефіцієнт рентабельності витрачених грошових коштів	0,0009	0,0252	0,0009

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

Отже, за даними табл. 2.18 у 2020 році нормативне значення коефіцієнта ліквідності грошового потоку виконується і на одну гривню витрачених грошових потоків припадає 92 коп. їх надходження, тобто прихід грошей не повністю покриває їх витрати. У 2021 році на одну гривню витрачених грошових потоків припадає 95 коп., нормативне значення не виконується. У 2022 році нормативне значення коефіцієнта ліквідності грошового потоку не виконується, воно близьке до 1, однак на покриття витрат грошей припадає лише 96 коп. їх надходження. Таким чином, грошових надходжень у даному періоді вистачає для покриття своїх витрат.

Коефіцієнт ефективності грошового потоку визначає, наскільки ефективно підприємство генерує грошові потоки від своєї основної операційної діяльності. Від'ємні значення коефіцієнта ефективності грошового потоку вказують на труднощі у генерації прибутку від грошових потоків.

Значення коефіцієнтів рентабельності чистого грошового потоку коливаються від від'ємних до позитивних. Значення у 2022 році свідчать про поліпшення ефективності використання грошових потоків.

Отже, результати проведеного аналізу показали, що товариство має певні проблеми при управлінні грошовими потоками.

У цілому якість управління рухом грошових коштів підприємства характеризується як «добре» – тобто грошовий потік за період від операційної діяльності має додатнє значення, а від інвестиційної та фінансової діяльності є від’ємним. При цьому загальний чистий грошовий потік має позитивне

значення. Такі результати свідчать наступне: операційна діяльність товариства забезпечує належну кількість коштів для операційфних витрат, забезпечення фінансами інвестиційних потреб, а також здійснення платежів за фінансовою діяльністю.

Чистий грошовий відплив вказує на те, що підприємство може мати проблеми з платоспроможністю та потребує уваги до своєї фінансової стабільності. Для покращення фінансового стану підприємства можна застосувати певні заходи щодо контролю грошових коштів.

Менеджменту підприємства слід звернути увагу на розробку та впровадження стратегій для залучення нових інвесторів. Це може включати розміщення облігацій, випуск нових акцій або отримання кредитів. Ретельно оцінити інвестиційні проекти та зменшити витрати на неприбуткові або менш пріоритетні напрямки. Зосередитися на проектах, які принесуть більше прибутку в майбутньому.

Постійний аналіз та оптимізація витрат можуть допомогти знайти найкращі способи використання ресурсів та зменшити надмірні витрати. Моніторинг ринкових умов та прогнозування змін може допомогти підприємству вчасно пристосуватись до змін у попиті та умовах ведення господарської діяльності.

Впровадження системи фінансової аналітики для відстеження динаміки ключових фінансових показників дасть змогу уникати ризиків та потенційних загроз для підприємства та швидко реагувати на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Також проведення фінансового аудиту допомагає виявити можливі ризики та слабкі місця в управлінні грошовими потоками.

2.3 Оцінка ефективності контролінгу грошових потоків підприємства

Сучасний контролінг є дуже складним і включає багато елементів, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства: менеджмент, персонал, маркетинг, закупівлі, збут, фінанси, бізнес-процеси. Основними об'єктами системи фінансового контролінгу є: фінансові потоки підприємства, витрати, ризики, інвестиційні проекти, персонал, господарські процеси, що зумовлює виділення таких підсистем фінансового контролінгу, як контролінг витрат, контролінг фінансів, інвестиційний контролінг, контролінг логістичних систем, контролінг ризиків та контролінг поведінки [29, с. 27].

Під контролінгом фінансів мається на увазі фінансовий контролінг у вузькому розумінні. На відміну від фінансового контролінгу, який спрямований на підтримку та координацію фінансових рішень у цілому, контролінг фінансів складається з системи координації та інформаційної підтримки фінансового планування, забезпечення ліквідності та оперативного фінансового контролю [29, с. 28].

Досконале та безперервне планування фінансової діяльності є суттєвим елементом успішного управління будь-яким суб'єктом господарювання. На сьогодні в умовах бізнес-середовища, де конкуренція та економічні чинники є невідємною частиною, ефективне фінансове планування стає великою необхідністю.

Серед різноманітних підходів вчених до цього питання, можна визначити планування грошових потоків як процес розробки системи планів та планових показників, спрямованих на формування грошових потоків підприємства у всіх сферах його діяльності. Метою цього процесу є досягнення визначених цілей розвитку та забезпечення ефективної функціональності підприємства, що визначається основним кінцевим результатом у вигляді динаміки чистого грошового потоку [46].

Планування грошових потоків включає в себе процес розробки планів та планових показників, спрямованих на управління грошовими потоками, що виникають внаслідок операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. Цей процес дозволяє підприємству прогнозувати та

контролювати рух грошових коштів, забезпечуючи ефективне використання фінансових ресурсів та уникнення ризиків, пов’язаних з недостатністю грошових коштів [47].

Планування грошових потоків підприємства є значимою частиною фінансового контролінгу, тому що дозволяє підприємству планувати фінансову діяльність та оминути можливі проблеми з нестачею коштів. В той же час, збільшення витрат, що ймовірно викликані макроекономічними ризиками, можуть кардинально вплинути на фінансовий стан підприємств.

Операційні грошові потоки є досить важливим елементом фінансового управління підприємства. Планування цих потоків має важливу роль у фінансовому управлінні, націлену на забезпечення ліквідності та стійкості організації. Рух грошових потоків складається з надходжень та витрат за діяльністю. До операційних надходжень відносяться грошові кошти, отримані від реалізації товарів чи послуг, надходження авансів від замовників, операційної оренди та інші. До операційних витрат належать відрахування на оплату товарів, робіт чи послуг, виплату заробітної плати працівникам, оплата податків та зборів, відрахування на соціальні заходи, та інші.

Один з основних факторів, що визначає операційні грошові потоки є обсяг продажів. Збільшення обсягу продажів, безумовно, призводить до збільшення виручки, проте успіх також залежить від ефективного управління витратами на виробництво та закупівлі товарів чи послуг. Особливо важливо враховувати ці витрати для планування чистого прибутку та його впливу на грошові потоки [48].

Особливо важливим для підтримки стабільних операційних грошових потоків є раціональне управління операційними витратами (зарплати, оренди, енергоспоживання та інші), що дозволяє краще прогнозувати необхідні потоки для забезпечення безперебійності виробничого процесу.

Розробивши план капітальних витрат, підприємство може визначати необхідність та обсяг інвестицій у нові технології та об’єкти, що впливає на операційні грошові потоки у майбутніх періодах.

Планування операційних грошових потоків є досить складним завданням, що вимагає врахування багатьох факторів. Раціональний контролінг грошових потоків є важливим аспектом фінансового здоров'я та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Інвестиційні грошові потоки визначають фінансову динаміку суб’єкта господарювання, впливаючи на стійкість та здатність до розвитку. Детальний аналіз сприяє створенню збалансованого плану інвестицій.

Також планування інвестицій повинно включати аналіз та управління ризиками. Інвестиційні плани повинні піддаватись регулярному оновленню та бути гнучкими.

Рух грошових коштів від фінансової діяльності включає операції, пов'язані з привласненням та поверненням капіталу, що значно впливає на ліквідність та фінансову стійкість. Планування фінансових грошових потоків допомагає спрямувати рух грошових потоків відповідно до цілей організації. Залучені кошти від фінансової діяльності можуть бути використані для інвестицій розвитку підприємства.

Таблиця 2.19 – План-факт аналіз грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020 – 2022 роки, тис.грн

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	план	факт	план	факт	план	факт
Надходження операційних грошових потоків	19578	26395	19763	20920	20590	20108
Витрачання операційних грошових потоків	18228	26489	19075	18868	19217	18206
Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності	1350	-94	687	2052	1373	1902
Надходження інвестиційних грошових потоків	1932	3783	2264	6873	3767	4888
Витрачання інвестиційних грошових потоків	3230	6744	3765	6250	5083	5990
Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності	-1298	-2961	-1502	623	-1316	-1102
Надходження грошових потоків від фінансової діяльності	8333	23970	13273	15940	15563	17007
Витрачання грошових потоків від фінансової діяльності	8323	21081	12460	18604	15622	17763
Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності	10	2889	813	-2664	-59	-756
Чистий рух грошових коштів за звітний період	62	-166	-1	11	-2	44

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

Отже, згідно з аналізу у 2020 році фактичний показник операційних надходжень та витрат перевищив плановий отриманий обсяг у звітному періоді. Планові показники показують переважання вихідних грошових потоків над вхідними, що говорить про негативне значення чистого руху грошових потоків від операційної діяльності. Проте за фактично отриманими результатами даний показник має від'ємне значення. Таким чином у 2020-му році підприємство планувало отримати операційний прибуток, проте в результаті витрати перевищити надходження. Це свідчить про неефективність контролінгу операційних витрат підприємства.

У 2021 році спостерігається переважання фактичних показників операційних надходжень над плановими. Витрати операційних грошових потоків показали зворотній результат – плановий обсяг перевищує фактичний. Проте фактичні надходження переважають над витратами, що в результаті призвело до отримання позитивного значення чистого руху грошових потоків за операційною діяльністю.

План-факт аналіз операційних грошових потоків за 2022 рік показав, що фактичні вхідні та вихідні потоки перевищили планові показники, щодо вихідних – спостерігається зворотня тенденція. Домінування надходжень як у плановому, так і фактичному періоді говорить про позитивну динаміку.

За інвестиційною діяльністю у 2020 році фактичні надходження та витрати є більшими за планові. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності є від'ємним в обох періодах, проте фактичний показник значно перевищив плановий. Фактором такої зміни може бути те, що підприємство активно вкладає кошти в розвиток та нові проекти.

Фактичні показники 2021-го року перевищують планові як надходження так і витрати. Підприємство, сповільнило вклад коштів на придбання необоротних активів, за рахунок чого маємо додатній фактичний показник чистого інвестиційного руху грошових потоків.

Відповідно до попереднього року у 2022-му фактичні вхідні та вихідні потоки переважають над плановими. Проте фактичний показник чистого руху

грошових потоків від інвестиційної діяльності менший, ніж плановий (хоч і має від'ємне значення).

За фінансовою діяльністю у 2020 році фактичні надходження та витрати є більшими за планові. Чистий рух грошових коштів за фактом значно більший ніж плановий показник.

У 2021 – 2022 роках всі досліджувані фактичні показники фінансової діяльності перевищують їх планові відповідники. Плановий показник чистого руху грошових коштів від фінансової діяльності за 2021 рік має додатне значення, проте фактичний показник від'ємний. За 2022 рік цей показний мав від'ємне значення, при чому фактичне значення значно перевищує планове.

Аналіз чистого руху грошових коштів: у 2020 році плановий показник має додатне значення, проте за фактом загальні витрати, тобто вихідні потоки переважають над доходами. У 2021 – 2022 роках планові показники мають від'ємні значення, проте за фактом спостерігається тенденція покращення.

Аналіз показав, що ефективний контролінг операційних та інвестиційних витрат, а також стратегічні фінансові рішення, можуть сприяти покращенню грошового потоку підприємства.

Для аналізу грошових потоків також доцільно приділити увагу факторному аналізу, тобто кількісному вимірюванню впливу різних об'єктивних та суб'єктивних факторів. У свою чергу, фактори мають прямий чи непрямий вплив на зміну рентабельності та ефективності використання грошових коштів. Факторний аналіз проводиться за допомогою методів моделювання факторних систем, таких як оптимізація, розширення, скорочення, подовження та інші.

Дефіцит грошових потоків у підприємства має як зовнішні так і внутрішні причини. Зовнішні причини не безпосередньо залежать від діяльності, проте внутрішні виникають всередині організації і є впливовими лише на неї через специфіку діяльності. Найпоширенішими внутрішніми причинами дефіциту грошових коштів є [49]:

- серйозні недоліки в плануванні та управлінні виробництвом продукції, товарів і послуг, що може призвести до зниження обсягу продажу;
- відсутність належного контролю за витратами підприємства, що призводить до нераціонального використання прибутку;
- відсутність належної структури фінансової служби компанії, що призводить до слабкої реалізації фінансових планів або відсутності фінансового планування;
- втрата одного чи кількох ключових (великих) клієнтів продукції (робіт, послуг), що призводить до помітного зменшення обсягів реалізації;
- недостатня професійна кваліфікація співробітників, відповідальних за фінансові, бухгалтерські та управлінські аспекти роботи;
- відсутність системи управлінського обліку.

На основі попередньо розрахованого план-факт аналізу грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» проведемо аналіз вплив факторів на чистий грошовий потік за допомогою ланцюгових підстановок. Результатом загального чистого грошового потоку є сума операційного, інвестиційного та фінансового грошових потоків.

Таблиця 2.20 – Факторний аналіз чистого грошового потоку за методом ланцюгових підстановок, тис.грн

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Чистий грошовий потік	Вплив факторів	Чистий грошовий потік	Вплив факторів	Чистий грошовий потік	Вплив факторів
1	62	-	-1	-	-2	-
2	-1382	-1444	1363	+1365	527	+529
3	-3045	-1663	3488	+2125	741	+214
4	-166	+2879	11	-3477	44	-697

Джерело: складено автором на основі Додатку Д

Загальний чистий грошовий потік показав від'ємне значення у 2020 роках, що вказує на проблеми з генерацією грошових коштів. У 2021 та 2022 році спостерігається позитивний чистий грошовий потік, що свідчить про покращення фінансової ситуації.

Загалом, попри труднощі в попередні роки, зміна діяльності та запровадження ефективних стратегій та управлінських рішень у 2021 – 2022 роках призвели до позитивних змін у чистому грошовому потоці, що говорить про можливості покращення фінансової діяльності підприємства у майбутньому. Менеджменту підприємства варто приділити увагу контролінгу витрат та працювати над збільшення доходів від всіх видів діяльностей.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями підвищення платоспроможності ПрАТ «Полтавський Облагропостач»

Проаналізувавши особливості грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» для ефективного контролю над грошовими потоками і платоспроможності підприємства можна використати систему контролінгу на основі ключових показників ефективності (KPI).

Основним плюсом системи, що побудована на базі ключових показників, є її універсальність. Вона націлена на те, щоб підвищити зацікавленість персоналу в результатах діяльності підприємства. Основна перевага системи KPI в тому, що процес прийняття рішень зводиться до аналізу даних, які доступні в будь-який момент і представлені в заздалегідь затвердженому форматі [50, с. 79].

Ключові показники ефективності виконують такі функції [50, с. 80]:

– дозволяють зробити оцінку роботи кожного працівника або групи;

– сприяють мотивації персоналу на результат;

– підвищують відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи;

– дають можливість розвивати й поліпшувати найбільш перспективні напрями бізнесу;

– дають базу менеджменту для пошуку «слабких» місць у бізнесі;

– в доступній формі показують вплив якогось із процесів на результат;

– надають змістовність кожному управлінському рішенню.

Ключові показники ефективності можна поділити на [51]:

- Показники, відображають результати діяльності після закінчення звітного періоду. Фінансові показники належать до цієї категорії, оскільки вони не відображають поточну ефективність.
- Показники, які дають можливість оцінити поточну діяльність підрозділів і компанії в цілому протягом звітного періоду. Вони також допомагають передбачити грошові потоки у майбутньому та оцінити якість процесів і продукції.

Отже, контролінг грошових потоків на основі KPI допоможе суб'єкту господарювання визначити, наскільки ефективне управління фінансовими ресурсами і як можна оптимізувати грошові процеси.

Таблиця 3.1 – Динаміка ключових показників ефективності використання грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020-2022 роки, тис. грн

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий робочий капітал	-32	373	-601
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	2,60	2,93	2,97
Коефіцієнт операційного грошового потоку	-1,88	1,92	48,77
Коефіцієнт залежності від дебіторів	4,94	5,58	6,39
Коефіцієнт ліквідності	0,93	0,95	0,96
Коефіцієнт залежності від запасів	5,67	4,77	4,14

Джерело: складено автором на основі Додатку В – Д

За даними табл. 3.1, чистий робочий капітал вказує на ефективність управління активами та пасивами. Грошовий потік підприємства автоматично покращується, в той час, коли чистий оборотний капітал зменшується. Аналіз даного показника показує коливаючу тенденцію протягом аналізованого періоду, та в кінечному результаті свідчить про покращення ліквідності.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт оборотності оборотних активів зростає, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотного капіталу на ПрАТ «Полтавський Облагропостач». Таким чином, у 2020 році одна гривня оборотних активів створювала 2,60 грн. чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у 2021 році – 2,93 грн., а у 2022 році – 2,97 грн.

Коефіцієнт операційного грошового потоку визначає кошти, які генеруються основними операціями бізнесу. Він використовується для оцінки здатності підприємства платити за своїми короткостроковими зобов’язаннями. За коефіцієнтом операційного грошового потоку маємо від’ємне значення у 2020 році, отже витрати від операційної діяльності переважають надходження і як результат грошові потоки від’ємні. З 2021 до 2022 року відзначається позитивна тенденція та здатність ПрАТ «Полтавський Облагропостач» платити за своїми короткостроковими зобов’язаннями.

Аналізуючи коефіцієнт залежності від дебіторів можна підсумувати, що протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення показника, що може сигналізувати про збільшення заборгованості дебіторів. Для вирішення цієї проблеми необхідно відкоригувати існуючу політику управління дебіторською заборгованістю і працювати на умовах передоплати з клієнтами, які не можуть вчасно оплатити за надані послуги.

Коефіцієнт ліквідності має тенденцію до збільшення протягом аналізованих років. Що вказує на платоспроможність та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання.

Опрацьовуючи динаміку коефіцієнта залежності від запасів маємо зменшення значення показника у 2021 – 2023 роках. Зменшення може свідчити про достатню ефективність управління запасами.

Дослідивши динаміку ключових показників ефективності використання грошових потоків виявлено негативну тенденцію щодо дебіторської заборгованості.

Якщо підприємство правильно обере методи для регулювання дебіторської заборгованості, це призведе до збільшення прибутку і підвищення конкурентоспроможності.

Розмір дебіторської заборгованості напряму залежить від виробленого продукту, величини ринку та затвердженої політики розрахунків із клієнтами. Ліквідність та платоспроможність організації є одними з головних показників грамотного управління дебіторською заборгованістю, оскільки знижується обсяг дебіторської заборгованості, скорочується кількість несприятливих боргів та зменшується тривалість циклу обігу грошей, а отже швидше виконуються обов’язки.

Таким чином, метою управління дебіторською заборгованістю є зниження тривалості платежів від клієнтів ПрАТ «Полтавський Облагропостач», зниження сумнівних боргів, формування правильної кредитної політики організації, створення ефективної політики продажу та просування на ринку.

Ключове значення в системі управління дебіторською та кредиторською заборгованостями є правильність їх оцінки та відповідність нормативно-законодавчим положенням та умовам укладених договорів.

При формуванні кредитної політики слід визначити допустимий розмір дебіторської заборгованості як по кожному контрагенту, так і в цілому для компанії. Визначаючи це, підприємство насамперед орієнтується на власну стратегію, так як збільшення частки ринку потребує більшого кредитного ліміту, ніж підтримки своєї ринкової частки та накопичення вільних грошових

коштів. А також, необхідно підтримувати достатню ліквідність суб'єкта господарювання та враховувати кредитний ризик.

Водночас, для кожного підприємства важливо:

– не допускати необґрунтованого зростання дебіторів та суми їх боргів;

– уникати дебіторської заборгованості з великим ступенем ризику;

– своєчасно виставляти платіжні рахунки, моніторити терміни їх оплати;

– вчасно виконувати заходи щодо повернення простроченої дебіторської заборгованості.

Управління дебіторської заборгованості передбачає моніторинг платоспроможності покупців та замовників, а також має включати в себе ефективну роботу юридичної служби, що спрямована на оперативну взаємодію з боржниками.

На основі систематизації поглядів вітчизняних науковців[1 – 12], можна визначити основні складові формування системи управління дебіторською заборгованістю на ПрАТ «Полтавський Облагропостач»:

– створення комісії з управління дебіторською заборгованістю;

– проведення постійного моніторингу дебіторської та кредиторської заборгованостей;

– аналіз дебіторської заборгованості підприємства у минулому періоді;

– визначення достатньої величини портфеля дебіторської заборгованості на основі прогнозованого обсягу реалізації;

– розробка плану управління дебіторською заборгованістю;

– впровадження на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості;

– створення ефективних систем контролю за своєчасною оплатою та рухом дебіторської заборгованості.

Етапи формування системи управління дебіторською заборгованістю ПрАТ «Полтавський Облагропостач» представлені на рис. 3.1.

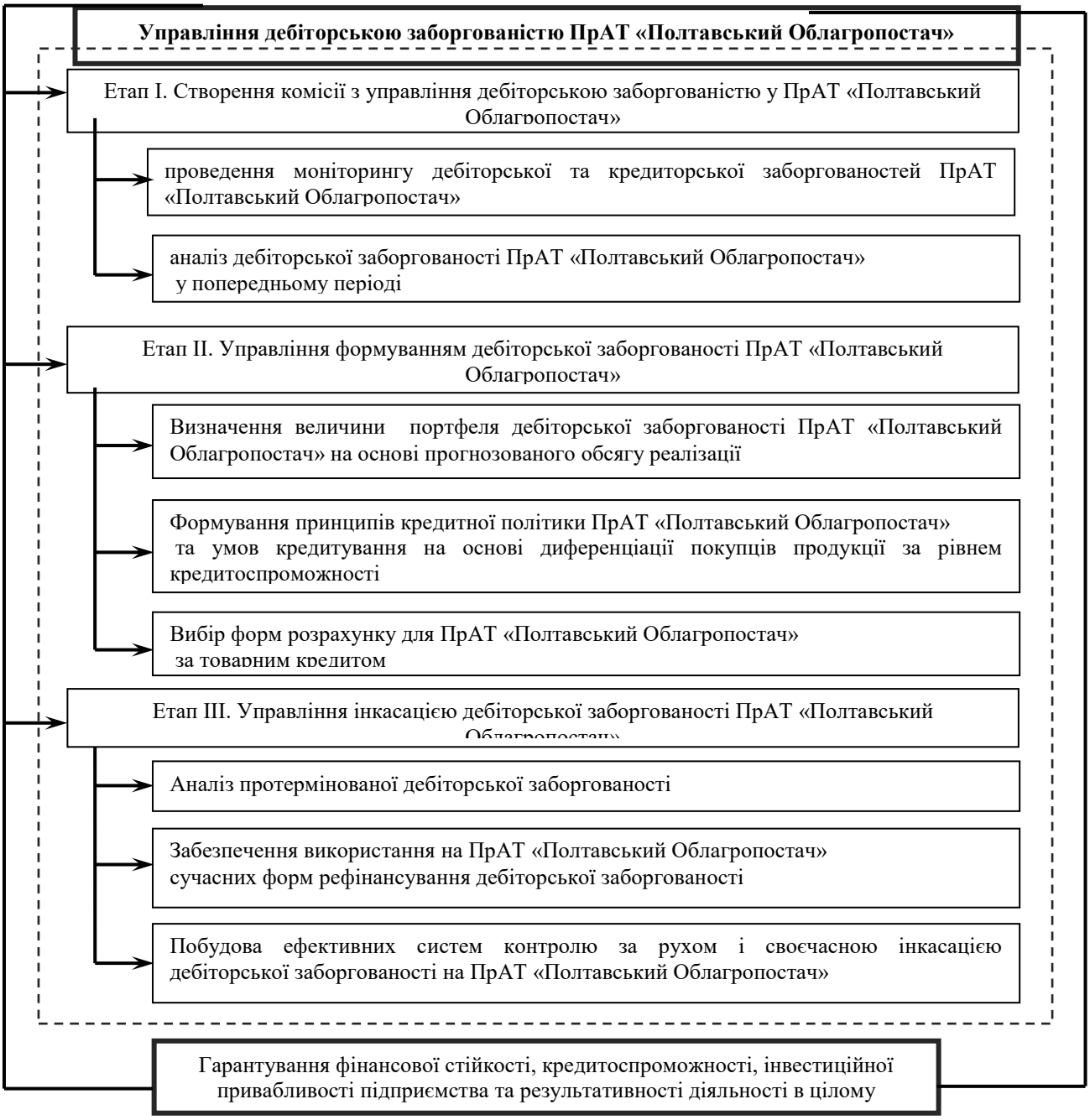


Рисунок 3.1 – Порядок формування системи управління дебіторської заборгованості в напрямку забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач»

Джерело: складено автором на основі [52]

На першому етапі передбачається комплексний аналіз дебіторської заборгованості. Головними параметрами, що характеризують стан дебіторської заборгованості, є її середній термін погашення, середньорічний розмір та частка в структурі доходу від операційної діяльності. Слід проаналізувати кількісний

та якісний склад заборгованостей, коефіцієнти оборотності, співвідношення заборгованостей по сумах та строках оплати, їх вплив на фінансові результати підприємства [53].

Розраховані показники мають коливаючий характер, найгірша тенденція спостерігалась у 2020 році. У прогнозованих періодах спостерігається стабільність стану дебіторської заборгованості (рис.3.2.).

Таблиця 3.2 – Прогнозні показники стану дебіторської заборгованості ПрАТ «Полтавський Облагропостач»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025рік
Оборотність дебіторської заборгованості (коефіцієнт інкасації)	16,9	94,8	57,2	56,3	69,4	61,0
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	22	4	6	11	7	8
Тривалість операційного циклу, днів	100	19	19	46	28	31

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

Щодо обсягу дебіторської заборговангості – відбувається зменшення, та свідчить про покращення ліквідності активів підприємства, його фінансового стану, спроможності відповідати за своїми фінансовими зобов'язаннями, а також до достатності оборотних коштів, що позитивно вплине на результати діяльності (рис.3.3.).

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники обсягу дебіторської заборгованості ПрАТ «Полтавський Облагропостач», тис. грн.

Показники	**2020 рік**	**2021 рік**	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 210,00	268	268	582	373	408
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	102	17	111	77	68	85
Дебіторська заборгованість з бюджетом	239	249	274	254	259	262
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	718	718	718	718	718	718
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 198,00	1 262,00	989	1150	1134	1091

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

На другому етапі визначають тип кредитної політики, який характеризує принципові підходи до її здійснення з позиції співвідношення рівнів прибутковості і ризику кредитної діяльності підприємства. Розрізняють три типи кредитної політики підприємства по відношенню до покупців продукції: консервативний (мінімізація кредитного ризику), помірний (орієнтується на середній рівень кредитного ризику під час продажу продукції з відстроченням платежу) і агресивний (збільшення додаткового прибутку за рахунок розширення обсягу реалізації продукції в кредит, не зважаючи на високий рівень кредитного ризику) [52].

Для ПрАТ «Полтавський Облагропостач» слід обрати помірний тип кредитної політики для покращення прогнозованих показників стану дебіторської заборгованості.

Згідно з обраним типом кредитної політики формуються відповідні параметри:

– рівень кредитного ліміту, тобто як гранична межа рівня дебіторської заборгованості;

– ліміт строку інкасації дебіторської заборгованості;

– шкала нормативної рентабельності для створення договірної ціни за товари та послуги;

– шкала знижок для розрахунків із замовниками на умовах попередньої оплати та у випадку скорочення строку інкасації дебіторської заборгованості [54].

Для ПрАТ «Полтавський Облагропостач» запровадити такі знижки: якщо оплата послуг дострокова, більше 30 днів до граничного строку кредитування, то цінова знижка складе - від 4% до 9%; якщо від 20 до 30 днів - від 2% до 4%; від 10 до 20 днів - до 2%; якщо у термін кредитування - повна оплата і більше граничного терміну кредитування - штрафна санкція.

Третій етап передбачає розробку ряду заходів щодо погашення дебіторської заборгованості. Передбачається забезпечення використання на

підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості, які прискорюють її переведення в грошову форму оборотних активів: факторинг; облік векселів, виданих покупцями продукції; форфейтинг [52].

Управління кредиторської заборгованістю передбачає постійний моніторинг термінів та своєчасності оплати відповідних видів кредиторської заборгованості, формування платіжного календарю та контроль його дотримання, прогнозування приросту сум кредиторської заборгованості в цілому і за окремими її видами [55].

Отже, можна сказати, що дебіторська заборгованість насправді служить компонентом утворення власних коштів підприємства, а кредиторська заборгованість є складовою частиною позикових коштів.

В підсумку, для ефективного управління грошовими потоками підприємства слід виділити такі рекомендації:

– координувати стратегічні цілі підприємства з його фінансовою спроможністю;

– проєктувати довгострокові та короткострокові перспективні шляхи розвитку підприємства;

– здійснювати оптимізацію грошових потоків та їх результативне фінансування;

– забезпечувати сталий контроль над розподілом грошових коштів;

– створювати резервні джерела фінансування;

– збільшувати рівень залучення інвестицій до організації.

Так, на фінансове становище суб’єкта господарювання в основному впливають розміри та якість заборгованостей. Розумне управління заборгованостями в системі фінансової безпеки підприємства може знизити економічні ризики до мінімуму, закріпити фінансову стійкість та покращити ділову активність організації.

3.2. Удосконалення системи планування та прогнозування грошових потоків підприємства

Оскільки, аналіз руху грошових потоків дає змогу зробити висновки щодо ефективного та раціонального управління грошовими потоками на підприємстві, виявити недоліки функціонування даної системи. Науковці стверджують[1 – 12], що одним із головних завдань системи управління є прогнозування показників на майбутній період, в першу чергу, грошових потоків, які забезпечують всі форми розрахунків з партнерами, інвесторами, кредиторами, постачальниками. Тому, для повноти проведеного аналізу руху грошових потоків за абсолютними та відносними показниками необхідно здійснити прогнозування рівня даних показників на майбутній період на досліджуваному підприємстві.

Прогнозні показники на 2023 рік можна визначити за допомогою екстраполяції. «Екстраполяцією в статистиці є знаходження невідомих рівнів в кінці або на початку динамічного ряду:

$$Y_t = Y_1 + \Delta_y * t \ , \tag{3.1}$$

де yt – екстраполяційний прогнозний показник;

y1 – показник звітного періоду;

Δy – абсолютна зміна показника;

t – період.

Екстраполяція ґрунтується на припущенні, що наявні величини цілком достатньо визначають темп розвитку досліджуваного явища і, отже, його можна поширювати на відсутні рівні динамічного ряду» [56].

Розрахунок прогнозних показників руху грошових коштів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на майбутній період за допомогою використання методу екстраполяції наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні показники грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на 2023 рік, тис. грн.

Показник	Роки			Середня абсолютна зміна показника	Екстраполяційний прогнозний показник на 2023 рік
	2020	2021	2022		
Чистий грошовий потік від операційної діяльності	-94	2052	1902	998	5894
Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	-2961	623	-1102	929,5	2616
Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	2889	-2664	-756	-1822,5	-8046
Чистий грошовий потік	-166	11	44	105	464
Коефіцієнт грошового покриття	0,99	1,08	0,89	-0,05	0,69
Коефіцієнт потоку грошових коштів	-0,0043	0,096	0,085	0,0447	0,264
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	-0,003	0,0003	0,001	0,002	0,009
Коефіцієнт рентабельності чистого грошового потоку	-0,301	97,273	0,886	0,5935	3,26
Коефіцієнт рентабельності отриманих грошових коштів	0,0009	0,0265	0,0009	-	0,0009
Коефіцієнт рентабельності витрачених грошових коштів	0,0009	0,0252	0,0009	-	0,0009

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

Отже, здійснивши розрахунок прогнозних показників руху грошових коштів на ПрАТ «Полтавський Облагропостач» можна зробити висновки, що негативні чисті грошові потоки від фінансової діяльності зменшуються у 2023 році до 8046 тис. грн. Однак, позитивні темпи зростання чистого грошового потоку від операційної та інвестиційної діяльності призведуть у 2023 році – 5894,0 тис. грн. та 2616,0 тис. грн. відповідно. Таким чином, досліджуване підприємство має високоліквідні активи у майбутніх періодах, але потрібно змінити політику управління грошовими коштами.

Також, це підтверджує і розрахунок відносних показників руху грошових коштів, а саме: коефіцієнт ліквідності грошового потоку, який знизиться до 90 коп. високоліквідних активів на 1 гривню поточних зобов'язань, зрозуміло, що за таких обставин підприємство їх не зможе покрити; коефіцієнт ефективності грошового потоку – підтверджує незначні перевитрати грошових коштів над їх надходженням.

За даними табл. 3.4 можна стверджувати про ефективність здійснення

ПрАТ «Полтавський Облагропостач» операційної та інвестиційної діяльності з високим рівнем продуктивного використання активів підприємства. Вважаємо, що з метою підвищення ефективності управління грошовими коштами на досліджуваному підприємстві необхідно розглянути доцільність підвищення ефективності фінансової діяльності у майбутньому періоді.

Проаналізувавши здійсненні розрахунки щодо оцінки руху грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» необхідно зазначити, що спостерігається негативний чистий грошовий потік в 2020 році при позитивних фінансовим результатах – чистому прибутку. Це говорить про те, що досліджуване підприємство не здатне генерувати грошової кошти, причиною цього може бути збільшення основних засобів у досліджуваному періоді, зростання дебіторської заборгованості, тобто є розриви у розрахунках з покупцями та замовниками. В результаті чого рівень загальної ліквідності та коефіцієнт ліквідності грошового потоку має не значні коливання, але у 2021 – 2022 році підприємство має позитивний чистий грошовий потік та здатне покрити свої поточні зобов'язання, і у майбутньому періоді може бути платоспроможним підприємством.

У діяльності підприємства негативним є як надлишковий, так і дефіцитний чистий грошовий потік.

Дефіцитний грошовий потік призводить до зниження абсолютної платоспроможності підприємства, несвоєчасного погашення ним кредиторської заборгованості перед постачальниками за отримані матеріальні цінності, виконані роботи, надані послуги, бюджетом тощо за всіма видами, спричиняє затримки у виплаті заробітної плати, а відтак – до зниження продуктивності праці, сплати штрафних санкцій за недотримання термінів оплати і т.п [57].

Надлишкове зростання грошових засобів загрожує їх знеціненням через вплив інфляційних процесів, свідчить про недостатній рівень гнучкості інвестиційно-фінансового менеджменту підприємства [58].

Фінансова діяльність підприємства у 2020 р. характеризується від'ємним чистим грошовим потоком, оскільки витрачання грошових коштів за цим видом діяльності перевищувало їх надходження.

Науковці стверджують, що роботу системи управління на підприємстві можна оцінити, як ефективну, якщо спостерігається позитивна різниця між надходженнями коштів від фінансово-господарської діяльності та їх витрачанням, тобто отримує – позитивний чистий грошовий потік [1 – 12].

Отже, у 2021 – 2022 роках можна стверджувати про ефективність прийнятих управлінських рішень на ПрАТ «Полтавський Облагропостач» щодо операційної діяльності.

Науковці вважають [1 – 12], не доцільним проводити аналіз руху грошових коштів від інвестиційної діяльності лише на підставі форми 3 «Звіт про рух грошових коштів», показники необхідно розраховувати з урахуванням змін у формі 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та формі 2 «Звіт про фінансові результати(Звіт про сукупний дохід)». Особливо, для оцінки ефективності інвестиційної діяльності, слід врахувати зміни чистого прибутку підприємства та зміни необоротних активів і поточних фінансових інвестицій (рис. 3.2).

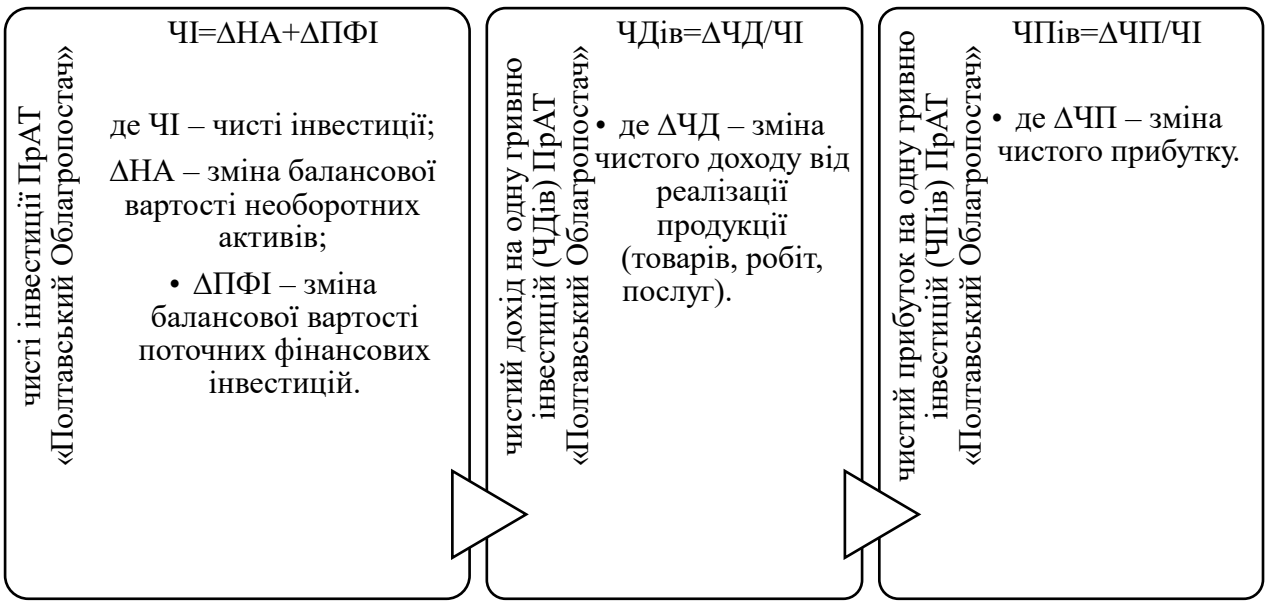


Рисунок 3.2 – Методика факторного аналізу грошових потоків для ПрАТ «Полтавський Облагропостач»

Джерело: складено автором на основі [59]

Збільшення ліквідності на ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за рахунок зростання обсягів грошових коштів забезпечується достатньою дохідністю його діяльності. Для кращої підтримки фінансового стану на належному рівні, при управлінні грошовими коштами ПрАТ «Полтавський Облагропостач» можна було б використати методи оптимізації їх залишків.

Для оптимізації грошових коштів виразимо величину їх оптимального залишку через відомі параметри діяльності суб'єкта господарювання і зовнішнього середовища, поклавши в основу систему суворих вихідних передумов, що представлено на рис. 3.3.

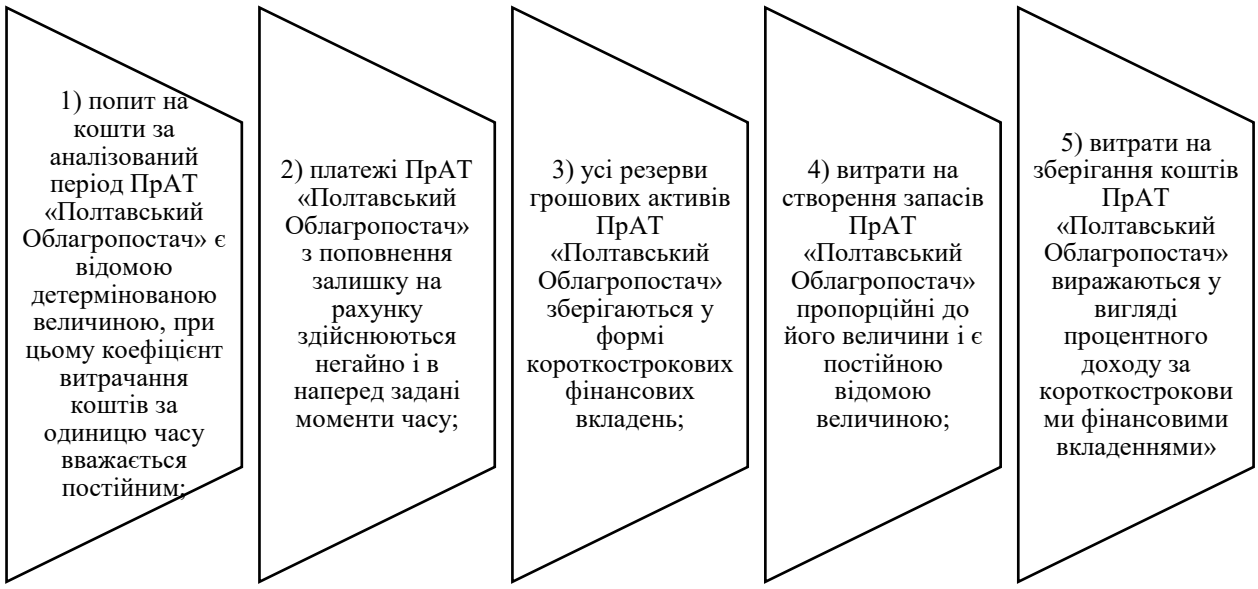


Рисунок 3.3 – Вихідні передумови величини оптимального залишку грошових коштів ПрАТ «Полтавський Облагропостач»

Джерело: складено автором на основі [60]

Отже, управління грошовими потоками на ПрАТ «Полтавський Облагропостач» повинно передбачати проведення ґрунтованого аналізу ліквідності балансу та показників ліквідності підприємства; абсолютних та відносних показників ефективності використання грошових коштів, показників платоспроможності. Результати аналітичного дослідження є головним у формуванні обліково-аналітичного забезпечення для управління грошовими коштами, на підставі чого керівництво обирає методи їх оптимізації, здійснює планування та забезпечує контроль за їх використанням.

Можна дійти висновку, що дотримання достатнього рівня

платоспроможності здійснюється за допомогою оптимізації управління руху грошових потоків за напрямками їх надходження. У сучасній практичній діяльності суб'єкта господарювання використовується сукупність сучасних методів управління достатнього обсягу надходжень грошових коштів, як за проміжком у часі так і розмежуванням у просторі, із зазначенням ознак, критеріїв та напрямів, що формуються у «Модель управління грошовими потоками ПрАТ «Полтавський Облагропостач»».

Отже, оптимізація грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» повинна полягати у виборі методів, форм та прийомів проведення аналітичного дослідження даного об'єкта через визначення абсолютних та відносних показників грошових коштів; на підставі проведено аналізу формування обліково-аналітичного забезпечення; прийняття управлінських рішень щодо збалансування обсягів надходжень та витрачань грошей, приросту чистого грошового потоку. Що можливо шляхом використання економіко-математичних методів прогнозування відповідних показників на майбутній період. Рівновагу грошових потоків витрат та надходжень можна підтримувати також шляхом урахування резервів платіжних засобів для забезпечення ефективної діяльності підприємства як у поточному, так і наступних періодах.

3.3. Вартісно-орієнтовані показники діяльності підприємства

На сьогодні у фінансовому менеджменті прийнято виділяти стратегію вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємства. Вона охоплює переспрямування векторів стратегічного та оперативного управління на всіх його рівнях на створення передусім вартості підприємства, що визначається майбутніми дисконтованими грошовими потоками, сума яких повинна перевищувати втрати на залучення капіталу. Система стратегії вартісно-

орієнтованого управління має перспективний напрямок та містить всі елементи потенціалу підприємства, що створює передумови підвищення рівня інвестиційної привабливості бізнесу. Модель вартісно-орієнтованого управління для цілей максимізації вартості підприємства охоплює всі аспекти його діяльності та учасників господарського процесу, що дозволяє збалансувати та узгодити їхні завдання та управлінські рішення [61, с.120].

Основою управління вартістю підприємства є інвестиційні розрахунки, які ґрунтуються на дисконтуванні майбутніх грошових потоків (Discounted – Cash flow-Methode = DCF). Методичний підхід ґрунтується на величині теперішньої вартості майбутнього Cash flow, яку може генерувати об'єкт оцінювання в розрізі окремих періодів [29, с. 194].

Розрахунок вартості підприємства (нетто) методом DCF має такий вигляд:

$$\text{ВПн}=\sum_{t=1}^{n}\frac{FCFt}{(1+r)^t}+\frac{\text{ЗВП}}{(1+r)^t}+\text{НА}-\text{ПК}\,, \qquad (3.2)$$

де ВПн – чиста (нетто) вартість підприємства на дату оцінки;

FCFt – сума величин операційного та інвестиційного Cash-flow в періоді t;

ЗВП – залишкова вартість підприємства в періоді n;

НА – надлишкові активи;

r – коефіцієнт, який характеризує ставку дисконтування (r = WACCs/100) [29, с. 195].

Для здійснення розрахунків за цим методом потрібно визначити чотири базові величини:

1. Визначення прогнозного періоду;

2. Розрахунок ставки дисконтування;

3. Прогнозування величини FCF у розрізі окремих періодів;

4. Визначення залишкової вартості підприємства [29, с. 195].

З метою визначення вартості ПрАТ «Полтавський Облагропостач» методом дисконтування грошових потоків побудуємо табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка вартості ПрАТ «Полтавський Облагропостач» методом DCF

Показники	Роки			
	2023	2024	2025	2025+
1	2	3	4	5
Планування фінансових результатів, тис. грн				
Чистий дохід	17895	20579	22637	22637

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Умовно-змінні витрати	10598	12188	13407	13407
Умовно-постійні витрати	5890	5972	6234	6234
Фінансові результати від операційної діяльності	1407	2419	2996	2996
Податок на прибуток	253	435	539	539
Чистий операційний прибуток	1154	1984	2457	2457
Фінансові доходи (+)/витрати (–)	230	208	185	185
Чистий прибуток підприємства	924	1776	2272	2272
Планування показників балансу				
Необоротні активи	17790	18974	19780	19780
Оборотні активи	5870	6245	6543	6543
Власний капітал	16664	17588	19860	19860
Борговий капітал капітал	6996	7631	6463	6463
Валюта балансу	23660	25219	26323	26323
Планування Cash-flow, тис. грн				
Операційний Cash-flow	2960	3278	3356	3356
Інвестиційний Cash-flow	-1147	-542	-930	-930
Free Cash-flow	1813	2736	2426	2426
Залишкова вартість підприємства				15500
Ставка дисконтування (WACC), %	18	18	18	18
Коефіцієнт дисконтування	0,213	0,217	0,217	0,217
Теперішня вартість FCF та залишкової вартості	386,8	594,3	526,6	3365,1
Брутто-вартість підприємства (Entity)				4872,8
Позичковий капітал на дату оцінки				4114
Оцінна ринкова вартість підприємства за методом DCF (Equity)				758,8

Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, проведені планові розрахунки свідчать, що оцінна ринкова вартість ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за методом DCF складає 758,8 тис. грн.

На основі проведених планових результатів діяльності підприємства розрахуємо також основні стратегічні показники компанії. Результати розрахунку представимо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні стратегічні показники ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2023-2025рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1.Чистий прибуток (збиток)	924	1776	2272
2.Власний капітал на початок року	16625	16664	17588

3.Власний капітал на кінець року	16664	17588	19860
4.Рентабельність власного капіталу (ROE) р.1/((р.2+р.3)/2)*100	5,55	10,37	12,13
5.Доходи	17895	20579	22637
6.Витрати	16488	18160	19641
7. *Рентабельність інвестицій (ROI)* (р.5-р.6) / р.6 * 100%	8,53	13,32	15,25

Джерело: складено автором на основі [29]

Дані табл. 3.6 свідчать, що в стратегічному періоді можна досягти збільшення доходів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» (виручки від реалізації) з 15561 тис. грн. до 22637 тис. грн. Такий ріст доходів відповідає стратегічній меті підприємства і передбачає зростання виручки в 2023-2024 роках на 15%, а в 2025 році – на 10%. Такі планові показники доходів враховують можливі темпи інфляції, які в 2023-2024 роках прогнозуються дещо більшими, ніж у 2025 році, коли очікується завершення російсько-української війни.

Витрати підприємства планово зростатимуть меншими темпами. Тоді як ріст умовно-змінних витрат планується на тих же 15 та 10% відповідно, умовно-постійні витрати зростатимуть менше (в середньому на 8,2% щорічно).

Наочно очікувані тенденції зміни доходів та витрат підприємства представлені на рис. 3.4.

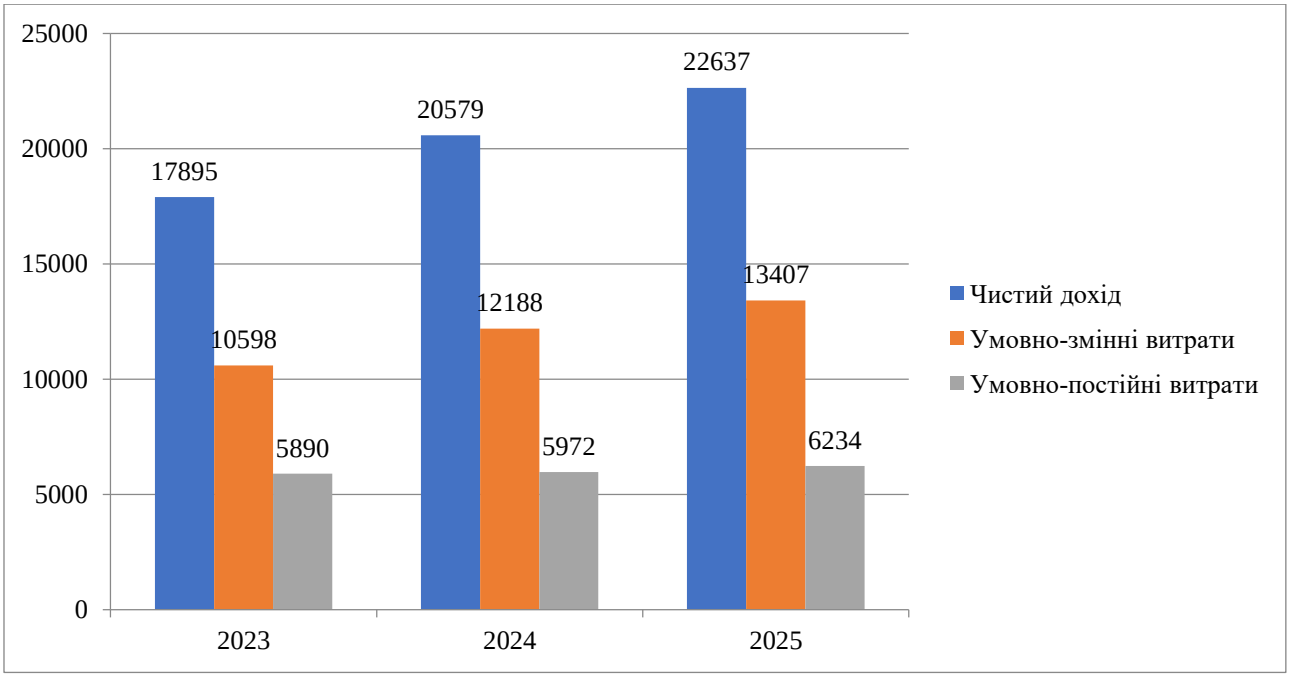


Рисунок 3.4. – Планова зміна доходів та витрат ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [29]

У результаті планується значне зростання чистого прибутку підприємства з 39 тис. грн. у 2023 році до 2272 тис. грн. у 2025 році. При цьому власний капітал ПрАТ «Полтавський Облагропостач» також зростатиме, оскільки чистий прибуток підприємства планується спрямовувати на розвиток компанії у формі нерозподіленого чистого прибутку.

У результаті можна очікувати зростання рентабельності власного капіталу з 0,23% (рівень показника у 2022 році) до 12,13% (планове значення показника у 2025 році), а також збільшення рентабельності інвестицій з 3,91% у 2022 році до 15,25% у 2025 році (рис. 3.5).

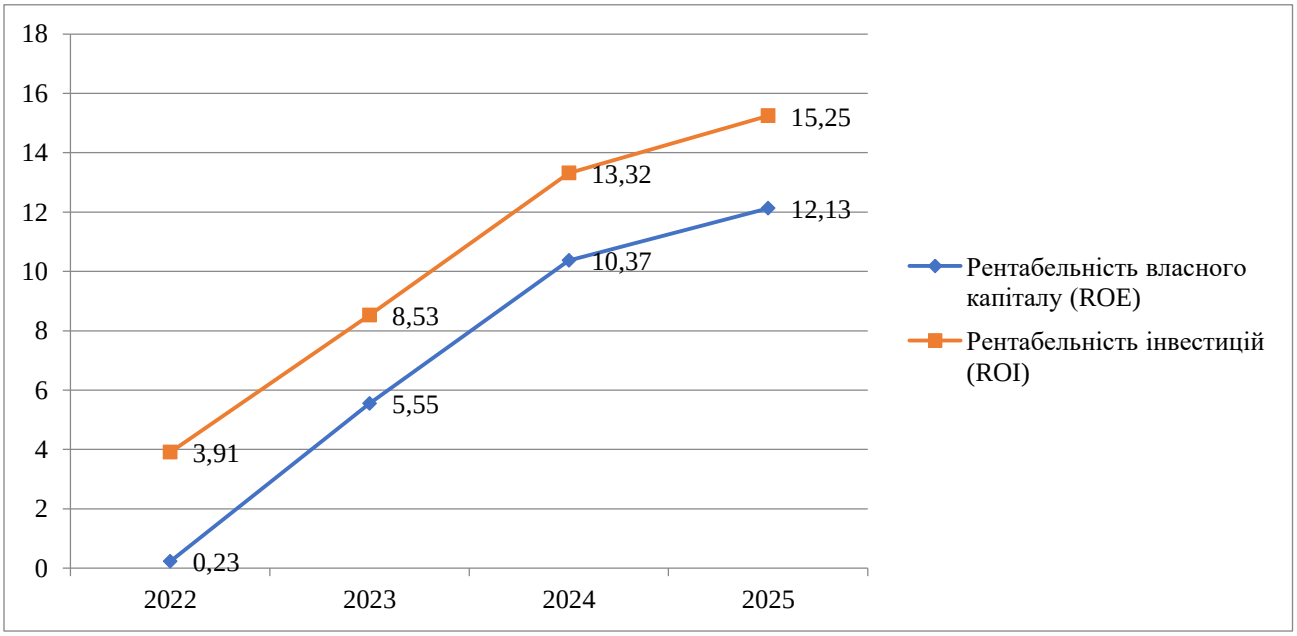


Рисунок 3.5 – Планова динаміка стратегічних показників ефективності діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2022-2025 рр., %

Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, поставлені стратегічні цілі дадуть можливість покращити основні показники ефективності діяльності ПрАТ «Полтавський Облагропостач» протягом 2023-2025 років.

У практиці управління фінансами та контролінгу на лідеруючих підприємствах набули широкого застосування фінансові показники, які дають характеристику вартості підприємства та його зростання: економічна додана вартість (Economic-Value-Added, EVA), додана вартість грошового потоку

(Cash-Value-Added, CVA), ринкова додана вартість (Market Value Addet, MVA) [29, с. 201].

Управління на базі EVA означає орієнтацію на додану вартість при прийнятті всіх фінансових рішень: при здійсненні інвестицій, виробничої діяльності, у рамках стратегічного та оперативного управління. Метод EVA полягає в оцінюванні вартості, яка створена понад очікування капіталодавців. З цією метою використовують такий алгоритм [29, с. 202]:

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t * IK_t \quad (3.3)$$

де NOPAT, (Net Operating Profit After Tax) – прибуток підприємства в періоді з перед сплатою процентів за кредити та після оподаткування.

IK_t – сума інвестованого капіталу підприємства в періоді t (за вирахуванням елементів позичкового кашталу на які не нараховуються процентів).

WACC – середньозважена вартість капіталу.

В табл. 3.7 наведено розрахунки EVA для ПрАТ «Полтавський Облагропостач».

Таблиця 3.7 – Оцінка вартості ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на основі EVA, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	2025	2025+
Нараховані проценти	256,0	393,7	334,6	328,1	328,1
EBIT	585,0	886,3	969,1	813,5	813,5
Податок на прибуток	290,0	106,3	136,1	177,5	177,5
NOPLAT	551,0	1173,7	1167,6	964,1	964,1
Розрахунок суми інвестованого капіталу:					
Сума активів	22484,0	21874,3	21931,4	22096,6	22096,6
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3466,0	2309,3	2587,4	2787,6	2787,6
Поточні зобов’язання за розрахунками	644,0	534,0	597,7	591,9	591,9
Інші зобов'язання, на які не нараховуються відсотки	4,0	4,3	3,8	4,0	4,0
Чистий рух коштів за наростаючим підс. Excess Cash		-33,0	7,3	6,1	6,1
Інвестований каптіал (ІК)	18370,0	19059,7	18735,3	18707,0	18707,0
WACCs	0,229	0,213	0,217	0,217	0,217
Вартість інвестованого капіталу (IK*WACCs)	4206,7	4065,4	4069,3	4061,3	4061,3
Економічна додана вартість в окремі періоди (EVA)	-3655,7	-2891,8	-2901,7	-3097,2	-3097,2
Залишкова вартість					-14266,3
Теперішня вартість EVA та залишкової вартості		-1565,7	-980,3	-742,7	-3097,2

Сума теперішньої вартості EVA (MVA)	-3288,7				
Теперішня вартість залишкової вартості	-3097,2				
Початкова сума інвестованого капіталу	18370,0				
Брутто-вартість розрахована за методом EVA	19195,3				
Позичковий капітал на дату оцінки	4114,0				
Вартість підприємства за методом EVA	15081,3				

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

Таким чином, проведені планові розрахунки свідчать, що оцінна вартість ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за методом EVA складає 15081,3 тис. грн.

Покращення ситуації для ПрАТ «Полтавський Облагропостач» передбачає збільшення економічної доданої вартості. Потрібно виявити найбільш проблемні аспекти в управлінні ринковою вартістю компанії, а потім направити основні зусилля на їх позитивну зміну.

Модель управління фінансами на базі показника доданої вартості грошового потоку (Cash value added, CVA) є альтернативним до методу EVA методологічним підходом концепції управління вартістю підприємства. Додана вартість грошового потоку (CVA) показує різницю між фактичним (плановим) обсягом операційного CF та очікуваним капіталодавцями (за якого можливе надання капіталу). Алгоритм розрахунку CVA наступний [29, с. 208]:

$$\mathrm{CVA_t} = \mathrm{BCF}_t - A_t - \mathrm{WACC}_s * \mathrm{BI}_t \qquad (3.4)$$

де $\mathrm{BCF_t}$ – величина Cash-flow (брутто) в періоді t;

$\mathrm{A_t}$ – нарахована (економічна) амортизація;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

$\mathrm{BI_t}$ – валовий обсяг інвестицій.

У табл. 3.8 наведено розрахунки CVA для ПрАТ «Полтавський Облагропостач».

Таблиця 3.8 – Оцінка вартості ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на основі CVA, тис. грн.

Показники	Роки			
	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	329	492,7	634,6	485,4

амортизація необоротних активів	1217	1063,7	1100,2	1127
збільшення (зменшення) забезпечень	-	64	-42,7	7,1
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	-101	165,3	195,1	86,5
витрати на сплату відсотків	256	393,7	334,6	328,1
податок на прибуток	290	106,3	136,1	177,5
Cash-flow (брутто), BCFt	1411	2073,1	2085,7	1856,6
Оборотні активи	5258	5545,3	5342,1	5381,8
зобов'язання на які не нараховуються відсотки за їх користування	4114	2847,7	3188,9	3383,5

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
балансова вартість необоротних активів (за вирахуванням гудвілу)	17226	16325	16586	16712,3
сума зносу основних засобів (наростаючим підсумком)	5210	4853	4923,7	4995,6
Валовий обсяг інвестицій, BIt	23580	23875,7	23662,9	23706,2
WACCs	0,229	0,213	0,217	0,217
ФМВt, фактор майбутньої вартості ГП		1	2,21	3,69
ФМВ				
Нарахована (економічна) амортизація, A		3460,2	3429,4	3435,7
CVA в окремі періоди		-6479,9	-6483,3	-6725,7
Теперішня вартість CVA	-19689			

Джерело: складено автором на основі Додатків В – Д

Концепція управління фінансами на базі CVA дає уявлення про тренд вартості компанії. В ситуації CVA < 0 компанія генерує недостатньо коштів для своєї поточної діяльності, що означає зменшення вартості компанії. В даному випадку спостерігається дефіцитність грошового потоку, тобто його недостатність для перекриття величини грошових потоків, що потребуються для відшкодування стратегічних інвестицій.

Підприємство може покращити дану ситуацію двома основними способами: збільшити дохід або знизити капітальні витрати. Дохід може бути збільшений шляхом збільшення цін чи продажу додаткових товарів і послуг [62].

Підприємство може зменшити капітальні витрати капітальні витрати, обираючи інвестиції, які зароблять більше, ніж витрати на пов'язаний капітал.

Якщо компанія хоче поліпшити свій EVA збільшенням доходів, вона повинна забезпечити, щоб граничний дохід був більше, ніж супутні граничні витрати, включаючи податки [63]. Оскільки одержання доходу, як

правило, є невизначеним, підприємствам часто простіше зменшити чисті капітальні витрати.

Знизити чисті капітальні витрати можна за рахунок зменшення операційних витрат, збільшення граничної продуктивності або обох цих факторів. Також підприємство може провести повторні переговори зі своїм кредитором, щоб отримати більш низьку процентну ставку по кредиту.

Також вартість бізнесу можна максимізувати через [64]:

- Формування пакету інвестиційних проєктів:

– Розробка довгострокових і короткострокових програм;

– Розробка проєктів обмеженого росту;

– Формування планів інтеграції об’єктів придбання в єдиний комплекс.

- Збільшення ефективності функціонування бізнесу:

– управління витратамиоуправління ризикамиовизначення ключових показників діяльності компанії;

– вироблення оптимальних схем залучення фінансових ресурсів;

– організація фінансового та організаційного контролю.

- Взаємодія з зовнішнім середовищем

– взаємодія з інвестиційним співтовариствомовзаємодія з наглядовими та контролюючими органами;

– взаємодія з постачальниками і споживачами.

Тож, для збільшення вартості ПрАТ «Полтавський Облагропостач» потрібно збільшити прибуток шляхом введення нових послуг. Також слід знизити витрати шляхом оновлення обладнання, що допоможе прискоренню робочого процесу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження розкрито теоретичні, організаційні, методичні та практичні засади контролінгу грошових потоків підприємства, що надходять від здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, також запропоновано вирішення поставлених проблем, що полягають в удосконаленні системи контролінгу грошових потоків та можуть сприяти підвищенню платоспроможності, фінансової стійкості та загальної ефективності підприємства.

1. Досліджуючи теоретичні аспекти грошових потоків, визначено, що грошові потоки є головною ланкою всієї фінансової системи підприємства. Підсумовуючи трактування багатьох науковців, під грошовими потоками слід розуміти економічний процес, який характеризується сукупністю розподілених у часі надходжень і витрат, що виробляються підприємствами в результаті господарської діяльності.

Класифікація грошових потоків включає багато критеріїв, проте одними з найважливіших вважаємо розподіл за видом господарської діяльності. Адже, цей вид грошових потоків найчастіше використовується для аналізу звітності та діяльності підприємства.

2. Поняття «контролінг» також є дискусійним серед науковців. Підсумовуючи наведені твердження зазначемо, що контролінг означає використання комплексу заходів та стратегій для забезпечення ефективного

виконання завдань відповідно до заздалегідь визначеного плану та досягнення бажаних результатів, ураховуючи відповідні норми та політику.

Необхідність Впровадження контролінгу грошових потоків на підприємстві є необхідним, оскільки рух грошових коштів забезпечує всю його економічну діяльність. Система контролінгу включає такі підсистеми, як: планування, контроль, інформаційно-аналітичну, організаційну та управління персоналом.

3. Розглянуто та визначено, що механізм контролінгу грошових потоків підприємства є послідовним ланцюгом дій для здобуття довгострокових цілей щодо організації та подальшої оптимізації грошових потоків у ході управління з метою забезпечення дієвої системи та отримання стабільних доходів. Як підсумок, фінансовий контролінг націлений на оптимізацію фінансових результатів підприємства, гарантуючи при цьому достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості.

4. Дослідження показників господарського стану ПрАТ «Полтавський Облагропостач» свідчать про позитивні тенденції, і вказують на ризики та проблеми. Упродовж 2021-2022 рр. відбулося зменшення обсягів реалізованої продукції в ПрАТ «Полтавський Облагропостач» на 6,7%, що сталося за рахунок зменшення чистої виручки від надання в оренду нерухомого майна на 17,3%. Наявний нерозподілений прибуток є позитивним для підприємства та свідчить про наявні джерела для подальшого розвитку.

Також, був визначений рівень платоспроможності підприємства ПрАТ «Полтавський Облагропостач», що у 2020 та 2021 роках був помірний, а у 2022 році змінився до низького. І тому, підприємство неможна назвати ліквідним. Підприємство має недостатньо ліквідних коштів, та нездатне покрити короткострокові зобов’язання.

Негативними тенденціями товариства у 2022 році є зменшення інших операційних доходів та зростання адміністративних витрат і витрат на збут, натомість позитивною тенденцією є скорочення інших операційних витрат та фінансових витрат. Ураховуючи ці тенденції, ПрАТ «Полтавський

Облагропостач», хоч і залишається прибутковим, але його чистий прибуток у 2022 році скоротився (на 1031 тис. грн. або на 96,36%) на фоні російсько-української війни.

5. Дослідивши рух грошових потоків від операційної діяльності осліджуваного підприємства має нестабільний та досить мінливий характер. Голова причина коливань пов’язана зі зміною діяльності товариства з продажу палива на надання в оренду нерухомого майна. У сфері інвестиційної діяльності позитивним є зменшення витрат на придбання необоротних активів у 2022 році, але підприємство має зобов'язання в цьому напрямку. У фінансовій діяльності зазначається отримання позики у 2022 році, що компенсує витрати на відсотки за попередній період. Чистий рух грошових коштів має позитивну динаміку.

6. Аналіз грошових потоків ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020-2022 роки вказує на деякі ключові аспекти. Збільшення ліквідності у 2020-2022 роках може вказувати на покращення грошових потоків. Від'ємні значення коефіцієнта ефективності грошового потоку свідчать про труднощі у генерації прибутку від основної діяльності. Значення коефіцієнтів рентабельності свідчать про поліпшення використання грошових потоків у 2022 році.

Провевдений аналіз фінансових показників ПрАТ «Полтавський Облагропостач» за 2020-2022 роки свідчать про незначні труднощі у фінансовій діяльності підприємства. Загальний чистий грошовий потік показав від'ємне значення у 2020 роках, що вказує на проблеми з генерацією грошових коштів. У 2021 та 2022 році спостерігається позитивний чистий грошовий потік, що свідчить про покращення фінансової ситуації.

Загалом, попри труднощі у 2020 році, зміна діяльності та запровадження ефективних стратегій та управлінських рішень у 2021 – 2022 роках призвели до позитивних змін у чистому грошовому потоці, що говорить про можливості покращення фінансової діяльності підприємства у майбутньому. Проте для покращення фінансового стану підприємства можна застосувати певні заходи щодо контролю грошових коштів.

7. Дослідивши динаміку ключових показників ефективності використання грошових потоків виявлено негативну тенденцію щодо дебіторської заборгованості. Таким чином, щоб покращити платоспроможність підприємства, потрібно приділити увагу управлінню дебіторською заборгованістю, а саме зниження тривалості платежів від клієнтів ПрАТ «Полтавський Облагропостач», зниження сумнівних боргів, створення ефективної політики продажу та просування на ринку.

8. Здійснений розрахунок прогнозних показників руху грошових коштів на ПрАТ «Полтавський Облагропостач» показав, що негативні чисті грошові потоки від фінансової діяльності зменшуються у 2023 році та спостерігаються позитивні темпи зростання чистого грошового потоку від операційної та інвестиційної діяльності. Розрахунок відносних показників руху грошових потоків підтверджує незначні перевитрати грошових коштів над їх надходженням. Таким чином, досліджуване підприємство має високоліквідні активи у майбутніх періодах, але потрібно модифікувати політику управління грошовими коштами.

9. Проведені фінансові розрахунки вартісно-орієнтованого управління інформують, що економічна додана вартість підприємства складає 15081,3 тис. грн. Покращення ситуації для ПрАТ «Полтавський Облагропостач» передбачає збільшення економічної доданої вартості. Потрібно виявити найбільш проблемні аспекти в управлінні ринковою вартістю компанії, а потім направити основні зусилля на їх позитивну зміну.

Щодо доданої вартості грошового потоку спостерігається ситуація CVA < 0, тобто компанія генерує недостатньо коштів для своєї поточної діяльності, що означає зменшення вартості компанії. В даному випадку спостерігається дефіцитність грошового потоку у майбутньому, тобто його недостатність для перекриття величини грошових потоків, що потребуються для відшкодування стратегічних інвестицій. Отже, для збільшення вартості ПрАТ «Полтавський Облагропостач» потрібно збільшити прибуток шляхом введення нових послуг та знизити витрати шляхом оновлення обладнання, що допоможе прискоренню

робочого процесу. Також, слід вдосконалити стратегії оптимізації грошових потоків для покращення фінансового стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 125 с.
2. Єрешко Ю. О. Сутність грошових потоків підприємства як економічної категорії. *Становлення ринкових відносин в Україні*. 2011. Київ, № 4(119), С. 39–43.
3. Єпіфанова І. Ю. Вхідні та вихідні грошові потоки підприємства як економічна категорія. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні:* матеріали II Міжнар. Наук.-практ. конф., м. Вінниця. 2013. С. 247–249.
4. Мартякова О. В. Грошові потоки в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Наукові праці.* 2007. Вип. 32, ч. 126. С. 158–162.
5. Стащук О. В. Оптимізація в управлінні грошовими потоками інвестиційного підприємства. *Наукові записки.* 2007. Вип. 9, С. 451–458.
6. Бланк І. А. Управління грошовими потоками : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Ніка-Центр, Эльга, 2009. 736 с.
7. Крічевець К. Теоретичні основи контролінгу грошових потоків підприємства. *Наука молода.* 2007. Вип. 8. С.172–175.
8. Нікбахт Е. Гропеллі А. Фінанси: навч. посіб. Київ : Основи, 2003. 383 с.
9. Райс Т., Койлі Б. Фінансові інвестиції та ризик : навч. посіб. Киев: Видавниче бюро ВНУ, 1995. 592 с.
10. Сутормiна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій : навч. посіб. Київ

: КНЕУ, 2004. 566 с.

11. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 460 с.
12. Шевченко Н. В. Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 224 с.
13. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) «Звіт про рух грошових коштів» в редакції від 13.02.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (дата звернення: 11.10.2023).
14. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств : підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 238 с.
15. Лігоненко Л.О., Ситник Г.В. Управління грошовими потоками: навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 225 с.
16. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.
17. Герасимова В.О., Конєв В.В. Дослідження впливу руху грошових потоків на фінансові результати ПАТ «Янцівський гранітний кар'єр». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019 №2. С.105-109.
18. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз господарської діяльності : підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 629 с.
19. Кривов'язюк І.В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2018. Вип. 31. С. 83-90.
20. Al-Zobi MK, Al-Dhaimesh OH. The impact of cash flow statement components on stock volatility: Evidence from Qatar. *Investment Management and Financial Innovations.* 2021. P. 365-373.
21. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

22. Древаль Л. В. Економічна сутність грошових коштів та грошових потоків в господарській діяльності підприємства. *Фінансові ринки та цінні папери*. 2017. № 22. С. 28-32.
23. Баюра Д. О. Концептуальні засади науково – методичного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством. *Ефективна економіка.* 2015. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3767 (дата звернення: 11.12.2023).
24. Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Фінансовий контролінг та специфіка його використання в управління грошовими потоками банків. *Фінанси України.* 2015. №9. С. 96–109.
25. Дайле О. Практика контроллинга: уч. пос. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.
26. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1995. 340 с.
27. Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Роєнко В. В. Контролінг грошових потоків. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/141461314.pdf (дата звернення: 12.11.2023).
28. Vollmuth H. J. Controlling-instrumente Von a-z. Lexware : Houfe, 2006. 288 p.
29. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.
30. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
31. Ніпіаліді О. Методичний інструментарій аналізу грошових потоків підприємства. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1015 . (дата звернення: 20.12.2023).
32. Нагайчук В.В. Управління грошовими потоками підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2014. Т.52. № 1. С. 245–249.
33. Адонін С.В, Калашнікова Ю.М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf. (дата звернення: 11.11.2023).

34. Бойко Т.Ю. Механізм контролінгу грошових потоків суб'єкта господарювання: необхідність формування та реалізації. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/31.pdf. (дата звернення: 12.11.2023).
35. Гладкова О.В. Місце фінансового контролінгу в управлінні фінансовими потоками в логістичних системах. *Вісник «Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика».* 2018. № 892. С. 49–56.
36. Гудзь О.Є., Кузьменко О.П. Антикризовий менеджмент 96 підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 1(35), 2021 С. 4 – 9. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2526
37. Білик М.Д., Павловська О.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 592 с.
38. Офіційний сайт приватного акціонерного товариства «Полтавський Облагропостач». URL: https://pobl.at24.com.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8E (дата звернення: 08.12.2023).
39. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX : станом на 01 груд. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text (дата звернення: 11.12.2023).
40. Господарський кодекс України : Закон України від 08.12.2004 року N 2222-IV : станом на 3 вер. 2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 11.12.2023).
41. Дороніна М. С., Лугова В. М., Сєріков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
42. Офіційний сайт приватного підприємства «Ойл Віто». URL:

https://5140.org/company/483495-pp-ojl-vito (дата звернення: 11.12.2023).

43. Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю «ВК-ЕНЕРГО». URL: https://vkursi.pro/card/tov-vk-enerho-43435458 (дата звернення: 11.12.2023).
44. Офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю «Транс Строй Комплекс». URL: https://5140.org/company/1640651-tov-trans-stroj-kompleks (дата звернення: 11.12.2023).
45. Польова Т. В., Кравцова Ю. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПрАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка.* 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/35.pdf (дата звернення: 11.12.2023).
46. Головко Т.В. Планування грошових потоків підприємства: нова парадигма. *Вісник КНТЕУ*. 2017. Вип. 4. С.104 – 113.
47. Лапіна І.С., Гончаренко О.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.
48. Чижишин О.І. Управлінські аспекти раціоналізації використання грошових ресурсів підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 486 – 490.
49. Мулик Т.О. Організація аналізу грошових потоків на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 40. С. 79 – 83.
50. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 344 с.
51. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 30.11.2023).
52. Рибалко О. М., Сичова М. Б. Деякі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю. *Економічні науки*. 2011. №1(9). С.165 – 166.

53. Кузнецова С. А. Облік та аналіз дебіторської заборгованості в умовах антикризового регулювання стану підприємств : монографія. Тернопіль : Тернопільська академія народного господарства, 2004. 256 с.
54. Новікова Н. М. Структурно-логічна модель управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2005. № 1. С. 75—82.
55. Гончарук Р.П. Сутність та класифікація кредиторської заборгованості: колізії наукових підходів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. №. 1(59), ч. 1. С. 57-62.
56. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
57. Спільник І. В., Загородна О. М. Грошові потоки підприємства: комплексний аналіз за даними фінансової звітності. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* Вип. 1-2. 2017. С. 67–85.
58. Шкарабан С. І., Спільник І.В., Шеремета М. Й. Фінансовий аналіз. Тернопіль: Видавництво ТНЕУ “Економічна думка”, 2009. 252 с.
59. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : Практикум. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 179 с.
60. Піскунова Н. О. Пошук оптимальної моделі управління грошовими потоками. *Ефективна економіка.* 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5454 (дата звернення: 11.12.2023).
61. Чут М. А. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №1 (17). С. 114-121.
62. Sapele F., Idoniboye-Obu S. Motivation and Job Satisfaction in Organizations: A Study of University of Africa and Market Square Company, Bayelsa State. *Business Ethics and Leadership.* 2019. Vol. 3, no. 3, P. 78-87.

63. Шишова Ю. Г. Костель М. В. Вартісно-орієнтоване управління підприємствами в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі методу вартісних розривів. *Проблеми економіки.* 2013. № 4. С. 292 –298.
64. Singh S. Business Inefficiencies and Youth Unemployment in Ethiopia: A Case Study of Mettu Town. *Business Ethics and Leadership*. 2019. Vol. 3, no. 2, P. 93-106.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Механізм контролінгу грошових потоків підприємства

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td>Блок 1
Нормативне забезпечення</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">На державному рівні</td><td></td><td>На рівні суб’єкта господарювання</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Блок 2
Організаційне забезпечення</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Реалізується за допомогою функцій фінансового контролінгу грошових потоків</td><td rowspan="3"></td><td colspan="2">Реалізується за допомогою двох підсистем</td></tr>
<tr><td>Облікова</td><td>Планова</td><td>Організаційно-тактична</td><td>Організаційно-методична</td></tr>
<tr><td>Контрольна</td><td>Аналітична</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Блок 3
Обліково-економічне забезпечення</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Система бюджетування</td><td rowspan="2"></td><td>Система управлінського обліку</td><td>Системи аналізу та оптимізації</td></tr>
<tr><td>у короткостроковому періоді</td><td>у стратегічному аспекті</td></tr>
</table>

Джерело: складено автором на основі [34]

Додаток Б

Рисунок Б.1 – Організаційна система управління ПрАТ «Полтавський Облагропостач»

Джерело: складено автором на основі [38]

Додаток В

Джерела фінансування ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Показник	**2020 р.**	**2021 р.**	**2022 р.**
1	**2**	**3**	**4**
Нематеріальні активи:	–	–	–
первісна вартість	3	3	–
накопичена амортизація	3	3	–
Основні засоби:	4100	4685	5708
первісна вартість	8741	9393	10918
Знос	4641	4708	5210
Інвестиційнга нерухомість	10942	11022	11012
первісна вартість	16896	17522	18051
Знос	5954	6500	7039
інші фінансові інвестиції	506	506	506
Усього за розділом І	15548	16213	17226
Запаси	1086	1096	1271
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1210	268	268
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	102	17	111
з бюджетом	239	249	274
у тому числі з податку на прибуток	109	109	106
Інша поточна дебіторська заборгованість	718	718	718
Поточні фінансові інвестиції	1575	1575	1545

Гроші та їх еквіваленти	27	38	82
Витрати майбутніх періодів	–	–	–
Інші оборотні активи	–	–	–
Усього за розділом II	6155	5223	5258
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	–	–	–
Баланс	21703	21436	22484
Зареєстрований (пайовий) капітал	8452	8452	8452
Додатковий капітал	–	–	–
Резервний капітал	1237	1237	1237
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5827	6897	6936
Вилучений капітал	–	–	–
Усього за розділом I	15516	16586	16625
Відстрочені податкові зобов'язання	–	–	–
Довгострокові кредити банків	–	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	–	–	–
Довгострокові забезпечення	–	–	–
Усього за розділом II	–	–	–
Короткострокові кредити банків	4210	1900	1400
Поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи, послуги	1475	1987	3466
за розрахунками з бюджетом	229	486	530
за у тому числі з податку на прибуток	–	–	–
за розрахунками зі страхування	–	–	–
за розрахунками з оплати праці	58	73	58
за одержаними авансами	–	–	–
за розрахунками з учасниками	56	56	56
Поточні забезпечення	153	345	345
Інші поточні зобов'язання	6	3	4
Усього за розділом III	6187	4850	5859
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	–	–	–
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	–	–	–
Баланс	21703	21436	22484

Джерело: складено автором за [38]

Додаток Г

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14414	16685	15561
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-4585	-4378	-3173
Валовий: прибуток	9829	12307	12388
Інші операційні доходи	165	1129	36
Адміністративні витрати	-7046	-8720	-8966
Витрати на збут	-2221	-2672	-2736

Інші операційні витрати	-89	-608	-137
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	638	1436	585
Інші фінансові доходи	–	–	–
Інші доходи	–	–	–
Фінансові витрати	-571	-354	-256
Інші витрати	–	–	–
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	67	1082	329
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-17	-12	-290
Чистий фінансовий результат: прибуток	50	1070	39

Джерело: складено автором за [38]

Додаток Д

Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Полтавський Облагропостач» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	**2020 р.**	**2021 р.**	**2022 р.**
1	**2**	**3**	**4**
І. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5636	2596	55
Повернення податків і зборів	–	–	–
у тому числі податку на додану вартість	–	–	–
Цільового фінансування	–	–	–
Надходження від покупців і замовників	6948	400	892
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	13794	17909	19157
Інші надходження	17	15	4
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	-16718	-10306	-9216
Праці	-1753	-2038	-2102
Відрахувань на соціальні заходи	-487	-580	-600
Зобов’язань з податків і зборів	-4273	-5205	-6003
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	-17	-12	–
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	-1445	-1933	-1853
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків	-2811	–	–
Витрачання на оплату повернення авансів	-3131	-653	-149
Інші витрачання	-127	-86	-136
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-94	2052	1902

II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	–	–	–
необоротних активів	203	1323	23
Надходження від отриманих: відсотків	–	–	–
дивідендів	–	–	–
Надходження від погашення позик	300	3280	4835
Інші надходження	3280	2270	30
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	–	–	–
необоротних активів	-2869	-1889	-2485
Інші платежі	-3575	-1081	-3505
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-2961	623	-1102
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	–	–	–
Отримання позик	23970	15940	17007
Інші надходження	–	–	–
Витрачання на: Викуп власних акцій	–	–	–

Продовження додатку Д

1	**2**	**3**	**4**
Погашення позик	20510	18250	17507
Сплату дивідендів	–	–	–
Витрачання на сплату відсотків	-571	-354	-256
Інші платежі	–	–	–
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	2889	-2664	-756
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-166	11	44
Залишок коштів на початок року	193	27	38
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	–	–	–
Залишок коштів на кінець року	27	38	82

Джерело: складено автором за [38]