

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

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

«Корпоративні фінанси»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

**07 «Управління та
адміністрування»**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

**072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління грошовими потоками підприємства»

здобувача Марвінського Станіслава Сергійовича

**Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри корпоративних
фінансів і контролінгу Ушеренко С.В**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., проф. Терещенко О.О**

Київ 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 14 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 37 найменувань, 3 додатків на 8 сторінок.

«Управління грошовими потоками підприємства»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління грошовими потоками підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є закономірності та особливості управління грошовими потоками підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи розробка пропозицій щодо удосконалення управління грошовими потоками на основі опрацювання його теоретико-методичних засад та практичного досвіду компанії ТОВ «Ферреро Україна».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління грошовими потоками підприємства;
- визначити методологічні підходи до аналізу та оцінки грошових потоків;
- охарактеризувати сучасні інноваційні тенденції в управлінні грошовими потоками;
- надати загальну характеристику компанії ТОВ «Ферреро Україна» та її фінансової діяльності;
- проаналізувати структуру та динаміку грошових потоків компанії ТОВ «Ферреро Україна»;
- виявити основні проблеми та ризики в управлінні грошовими потоками підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління грошовими потоками;
- оцінити очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених пропозицій для підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства, впровадження дієвих заходів фінансового планування, прогнозування та контролю.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: грошові потоки, управління грошовими потоками, прогнозування руху коштів, ефективне управління коштами, потоки від фінансової діяльності, оптимізація грошових потоків.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Теоретичні засади управління грошовими потоками	7
1.2. Методологічні підходи до оцінки та аналізу грошових потоків	12
1.3. Сучасні тенденції та інноваційні підходи в управлінні грошовими потоками	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ КОМПАНІЇ ТОВ «Ферреро Україна».....	25
2.1 Загальна характеристика компанії ТОВ «Ферреро Україна» та її фінансово-господарська діяльність	25
2.2 Аналіз грошових потоків компанії Ferrero	31
2.3 Проблеми та ризики в управлінні грошовими потоками компанії Ferrero	40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ КОМПАНІЇ FERRERO.....	47
3.1 Напрями удосконалення управління вхідними та вихідними грошовими потоками	47
3.2 Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що ефективне управління грошовими потоками є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного та нестабільного економічного середовища. Зокрема, в періоди кризових явищ, інфляційного тиску, логістичних збоїв та зростання вартості ресурсів саме контроль за вхідними та вихідними грошовими потоками дозволяє забезпечити оптимальний баланс між доходами та витратами, знизити ризики дефіциту коштів, покращити інвестиційну привабливість компанії та забезпечити ритмічність операційної діяльності. Важливо також враховувати, що глобалізація та посилення конкуренції на ринку спонукають компанії до пошуку ефективніших методів контролю за рухом коштів, оптимізації витрат і підвищення фінансової дисципліни. Успішні транснаціональні компанії, такі як Феггего, демонструють приклади комплексного підходу до управління фінансами, що включає використання прогнозних моделей, аналітичних методик та цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління грошовими потоками підприємств присвячені наукові праці таких вчених, як А.М. Поддєрьогін, Я.І. Невмержицький [5], М.Ю. Чік [1], Л.В. Нечипорук [2], В. Волошина-Сідей, А. Кириченко [3], Ю.О. Біндасова [4], І.В. Тацій [6], Г. Кошельок, М. Губанов [7], Г. Роганова [10], О. Микитин [15]. Вчені зробили вагомий внесок у розвиток теорії та методології управління грошовими потоками, зокрема в аспектах формування системи управління грошовими ресурсами. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання удосконалення механізмів управління грошовими потоками залишаються недостатньо дослідженими.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної дипломної роботи розробка пропозицій щодо удосконалення управління грошовими потоками на основі опрацювання його теоретико-методичних засад та практичного досвіду компанії ТОВ «Ферреро Україна».

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні основи управління грошовими потоками підприємства;
- визначити методологічні підходи до аналізу та оцінки грошових потоків;
- охарактеризувати сучасні інноваційні тенденції в управлінні грошовими потоками;
- надати загальну характеристику компанії ТОВ «Ферреро Україна» та її фінансової діяльності;
- проаналізувати структуру та динаміку грошових потоків компанії ferrero;
- виявити основні проблеми та ризики в управлінні грошовими потоками підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління грошовими потоками;
- оцінити очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих рішень.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи — процес управління грошовими потоками підприємства.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи — закономірності та особливості управління грошовими потоками підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано систему загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз наукових джерел для узагальнення теоретичних положень щодо сутності та класифікації грошових потоків; методи фінансового аналізу для оцінки ефективності управління

грошовими потоками; порівняльний аналіз для виявлення відхилень фактичних показників від нормативних; методи узагальнення та логічного моделювання для розробки рекомендацій щодо удосконалення управління грошовими потоками.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретичне значення роботи полягає у систематизації наукових підходів до розуміння сутності грошових потоків, уточненні їх класифікації та визначенні основних принципів ефективного управління грошовими ресурсами. Методична значущість дослідження визначається розробкою алгоритму комплексного аналізу грошових потоків підприємства з урахуванням специфіки міжнародних компаній та впливу макроекономічних факторів. Практичне значення полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці з фінансового менеджменту, аналітичні звіти, фінансову звітність компанії Ferrero, офіційні статистичні дані, міжнародні стандарти управління грошовими потоками, нормативно-правові документи з питань фінансового регулювання та звітності, матеріали міжнародних конференцій та семінарів з управління фінансами підприємств.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота включає вступ, три розділи, 8 параграфів, висновки, список використаних джерел та додатки.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління грошовими потоками підприємства. Досліджено характеристики управління грошовими потоками та методолгічні підходи до оцінки та аналізу грошових потоків.

Другий розділ присвячено аналізу управління грошовими потоками компанії ТОВ «Ферреро Україна». Здійснено аналіз управління грошовими потоками компанії ТОВ «Ферреро Україна» за використанням його фінансової звітності за трьохрічний період.

У третьому розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення системи управління грошовими потоками та оцінено їх економічну ефективність. Опрацьовано напрями удосконалення системи управління грошовими потоками компанії ТОВ «Ферреро Україна» щодо управління вхідними та вихідними грошовими потоками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади управління грошовими потоками

Управління грошовими потоками є фундаментальним елементом загальної системи фінансового менеджменту підприємства. Саме завдяки ефективному контролю за рухом грошових коштів забезпечується стабільність, платоспроможність і стратегічна стійкість суб'єкта господарювання. Поняття «грошовий потік» трактується багатьма науковцями як сукупність надходжень і вибуття коштів, що виникає в результаті господарської діяльності підприємства. У роботах Нечипорук Л.В. визначено, що грошовий потік є об'єктивною формою існування грошових ресурсів у динаміці, яка виявляється через операції надходження та витрат у розрізі видів діяльності підприємства [2, с. 87]. Управління грошовими потоками набуває особливої значущості в умовах мінливого середовища, оскільки дає змогу оперативно реагувати на фінансові ризики та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

Формування системи управління грошовими потоками передбачає створення логічно узгодженого комплексу управлінських процедур, які охоплюють процеси планування, організації, регулювання, контролю та аналізу фінансових потоків. У теоретичних підходах до управління зазначено, що основою такої системи є принципи своєчасності, безперервності, збалансованості та обґрунтованості прийняття рішень. Садура О. Б. наголошує на важливості оптимального структурування внутрішніх і зовнішніх грошових потоків, враховуючи напрями діяльності підприємства, сезонні коливання та зміни в

обсягах виробництва [4, с. 390]. Успішне управління грошовими потоками потребує розробки ефективних прогнозів, що ґрунтуються на достовірних джерелах інформації та аналітичному обґрунтуванні.

Методологія аналізу грошових потоків тісно пов'язана з їх класифікацією за напрямками діяльності підприємства: операційною, інвестиційною та фінансовою. Згідно з дослідженнями Чік М.Ю., важливо оцінювати абсолютні показники руху коштів та застосовувати порівняльні, відносні та трендові методи аналізу для встановлення ефективності управління [1, с. 135]. Додатково автор акцентує на доцільності вивчення взаємозв'язку між прибутковістю діяльності підприємства та рухом грошових потоків, що дозволяє своєчасно виявляти фінансові розриви, дефіцити обігових коштів або неефективне використання ресурсів. Саме через глибоку методологічну основу управління грошовими потоками можна впровадити більш точні фінансові стратегії та прогнозні сценарії.

У таблиці 1.1 представлено основні характеристики підходів до управління грошовими потоками підприємства відповідно до обраних методологічних принципів, що забезпечує системне розуміння особливостей їх застосування в практиці фінансового менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 — Підходи до управління грошовими потоками підприємства

Підхід	Характеристика	Особливості застосування
Бюджетний	Орієнтований на побудову системи грошових кошторисів (бюджетів)	Забезпечує контроль за відповідністю фактичних та планових показників
Операційний	Заснований на моніторингу щоденних грошових потоків	Вимагає точного планування грошових залишків на короткострокову перспективу
Інтегрований стратегічний	Спрямований на управління грошовими потоками в контексті довгострокової стратегії	Поєднує управління прибутком, капіталом і грошовими потоками

Джерело: складено на основі [12]

Особливої уваги вимагає питання інформаційно-аналітичного забезпечення управління грошовими потоками, адже своєчасність і точність

прийнятих рішень прямо залежать від повноти, достовірності та структурованості фінансової інформації. У цьому контексті Волошина-Сідей В. та Кириченко А. зазначають, що ефективне управління можливе лише за умов формування прозорої системи внутрішньої звітності, впровадження автоматизованих програмних продуктів і регулярного аналізу ключових показників руху коштів [3, с. 3]. Вони підкреслюють значення синхронізації даних між різними структурними підрозділами підприємства та необхідність своєчасного оновлення інформації в умовах високої динаміки фінансового середовища.

Ключову роль у системі управління грошовими потоками відіграє етап прогнозування, який дозволяє завчасно виявляти можливі касові розриви, дефіцити або надлишки грошових ресурсів. На основі історичних даних та очікуваних змін у структурі витрат формується прогнозний баланс надходжень і витрат, що забезпечує підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Надійні прогнози створюють основу для формування адаптивних бюджетів, коригування графіків платежів, оптимізації інвестиційної діяльності та забезпечення безперервності операційних процесів.

Управління грошовими потоками передбачає реакцію на поточні виклики та розробку довгострокової політики, що враховує ризики, пов'язані з нестабільністю валютного курсу, коливаннями вартості ресурсів, змінами в податковому законодавстві та політичними чинниками. Формування ефективної політики грошових потоків базується на принципах стратегічного планування, диверсифікації джерел надходжень і жорсткого контролю витрат. У сучасних умовах вимагає залучення висококваліфікованих спеціалістів, використання аналітичних систем та інструментів оцінки ефективності управлінських рішень.

У сучасній парадигмі управління підприємствами особливе значення має фіксація фактичних грошових потоків та їхнє стратегічне моделювання з урахуванням ринкових змін, внутрішньої динаміки та інституційних обмежень.

Прогнозування і симуляція сценаріїв руху коштів дозволяє керівникам оцінювати вплив альтернативних рішень на фінансовий стан підприємства, формувати ефективну політику фінансування, інвестування та розподілу ресурсів. У практиці зростає роль фінансового моделювання, заснованого на принципах сценарного аналізу, який дає змогу виявляти слабкі місця у системі грошових потоків ще до їх фактичного прояву.

Особливого значення набуває адаптація управлінських стратегій до зовнішніх викликів, таких як інфляція, коливання попиту, логістичні обмеження чи нестабільність постачань. Управління грошовими потоками в таких умовах потребує створення резервних фондів, впровадження гнучких графіків платежів, адаптації договорів до змінного фінансового середовища. Комплексна система управління має враховувати як короткострокові інструменти забезпечення ліквідності, так і довгострокові програми фінансової адаптації. Цей підхід дозволяє підтримувати фінансову рівновагу незалежно від фази економічного циклу.

Іншим важливим аспектом є інтеграція управління грошовими потоками у цифрове середовище. Сучасні програмні продукти фінансового менеджменту дозволяють забезпечувати контроль у реальному часі, автоматичну класифікацію операцій, генерацію звітів і попереджень про ризики перевищення лімітів. Цифрова трансформація в управлінні потоками дозволяє значно знизити транзакційні витрати, уникати дублювання інформації та покращити взаємодію між фінансовими службами підприємства. Автоматизація розрахунків також полегшує аналіз касових розривів та визначення потреб у короткостроковому фінансуванні.

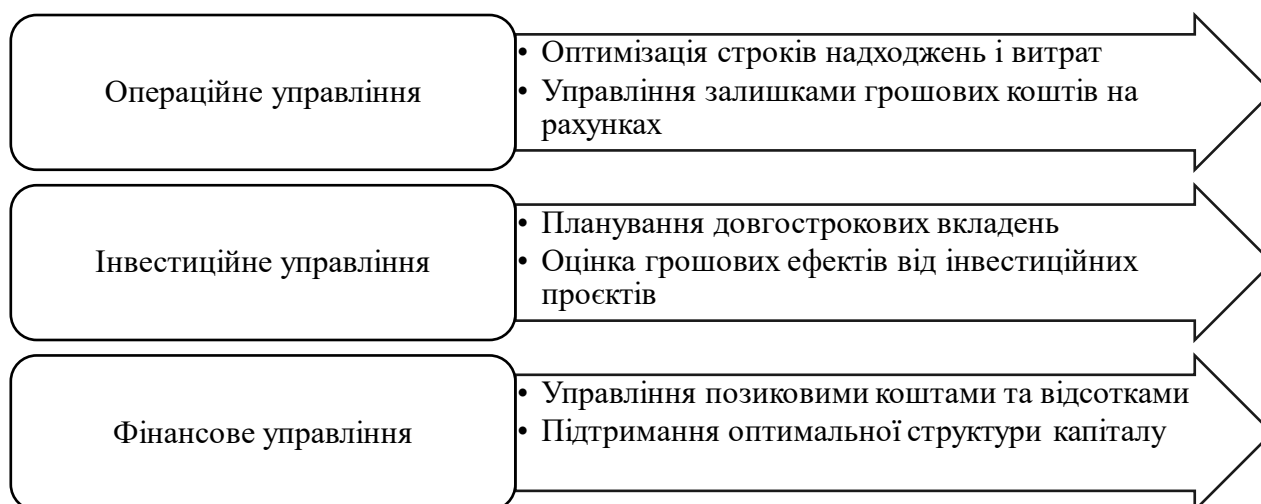


Рисунок 1.1 — Основні напрями управління грошовими потоками підприємства

Джерело: складено на основі [14]

Розширення ролі аналітичної функції у системі управління грошовими потоками дозволяє підприємству реагувати на виклики більш гнучко та передбачувано. Ефективна аналітика охоплює аналіз поточних потоків та відстеження причин відхилень від запланованих показників, вивчення динаміки платоспроможності контрагентів та аналіз сезонних коливань.

Неможливо ефективно управляти грошовими потоками без урахування взаємозалежностей між структурними підрозділами підприємства. Узгодження фінансових дій різних функціональних одиниць — від виробничого відділу до служби закупівель — забезпечує безперебійний рух ресурсів, уникнення внутрішніх конфліктів інтересів та своєчасну оплату всіх зобов'язань. Централізована система управління дає змогу зосередити контроль над грошовими потоками на рівні фінансової дирекції, що гарантує узгодженість стратегій на різних етапах циклу обігу коштів.

Розвиток фінансових ризик-менеджмент стратегій є ще одним важливим напрямом у сфері грошових потоків. Впровадження систем раннього попередження, встановлення лімітів ризиків і диверсифікація джерел фінансування сприяють підвищенню стійкості підприємства до внутрішніх та

зовнішніх загроз. Особливо важливим є створення механізмів захисту від дефіциту ліквідності, що включають використання кредитних ліній, форфейтингу, факторингу та інших інструментів короткострокового фінансування.

Функціонування системи управління грошовими потоками не може розглядатися окремо від загальної системи управління підприємством. Її ефективність визначається здатністю фінансового менеджменту координувати грошові потоки з виробничими та комерційними процесами. Цілісне бачення фінансових потоків дозволяє підприємству забезпечувати фінансову гнучкість, підвищувати інвестиційну привабливість та адаптуватися до умов невизначеності. Сучасна практика управління грошовими потоками повинна будуватися на комплексному використанні теоретичних засад, інструментів аналітики та стратегічного бачення фінансового розвитку.

1.2. Методологічні підходи до оцінки та аналізу грошових потоків

Оцінка та аналіз грошових потоків підприємства є складовою фінансово-аналітичного забезпечення управлінських рішень і передбачають вивчення структури, обсягів, динаміки та ефективності руху грошових коштів у контексті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Ретельний аналіз дозволяє виявити відхилення фактичних потоків від запланованих, оцінити здатність підприємства генерувати грошові ресурси для покриття поточних зобов'язань та забезпечення стратегічного розвитку. Возняк Г. та Невмержицький Я.І. зазначають, що аналіз грошових потоків має проводитися у ретроспективному та у прогностичному форматі з урахуванням індикаторів платоспроможності, рентабельності та ліквідності [5, с. 121].

Оцінка грошових потоків може бути поглиблена через аналіз їхньої синхронності з виробничими циклами підприємства. Відповідність між часом надходжень грошових коштів і витратами на закупівлю сировини, оплату праці, обслуговування зобов'язань визначає рівень внутрішньої координації й оперативності управлінських рішень. За відсутності такої синхронізації зростає ризик касових розривів, які можуть призвести до фінансових ускладнень, навіть якщо загальний обсяг доходів є достатнім. Аналіз руху коштів у прив'язці до календарного плану операційної діяльності дозволяє виявити потенційно небезпечні періоди й забезпечити їхнє попередження.

Одним із ключових методологічних підходів до аналізу грошових потоків є застосування прямого та непрямого методів. Прямий метод ґрунтується на безпосередньому аналізі грошових надходжень і витрат, що дозволяє здійснити деталізовану оцінку структури руху коштів. Непрямий метод базується на коригуванні чистого прибутку з урахуванням змін у статтях балансу, що забезпечує зв'язок між звітом про фінансові результати та звітом про рух грошових коштів. Тацій І.В. наголошує на важливості врахування обраної методики для достовірної інтерпретації показників та об'єктивного відображення фінансового стану підприємства [6, с. 151].

Серед інших поширених підходів до оцінки грошових потоків слід виокремити коефіцієнтний аналіз, аналіз чистого грошового потоку, дисконтованого грошового потоку (DCF), побудову грошових моделей руху коштів у коротко- та довгостроковій перспективі. Економічна логіка цих підходів базується на вимірюванні ефективності використання грошових ресурсів з позиції їх продуктивності, циклічності, вартості в часі та впливу на фінансову гнучкість. Якісне поєднання цих методів забезпечує комплексну оцінку ситуації та підвищує точність прогнозування динаміки фінансових потоків, що підтверджується результатами дослідження Кошельок Г. та Губанова М. [7, с. 385]. У таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику основних методів

аналізу грошових потоків, яка дозволяє виявити специфіку, переваги та обмеження кожного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Методи оцінки та аналізу грошових потоків підприємства

Метод аналізу	Основна характеристика	Переваги	Обмеження
Прямий метод	Аналіз фактичних надходжень і витрат коштів	Деталізація кожного грошового потоку	Вимагає повної та точної первинної інформації
Непрямий метод	Коригування прибутку на не грошові статті	Можливість пов'язати рух коштів з результатами діяльності	Обмежена деталізація операційних потоків
DCF-аналіз	Оцінка вартості майбутніх грошових потоків із врахуванням дисконту	Визначення ефективності інвестиційних проєктів	Залежність від точності прогнозів і ставки дисконту
Коефіцієнтний аналіз	Розрахунок фінансових індикаторів (ліквідність, покриття, оборотність)	Простота застосування, придатність для порівняльного аналізу	Недостатньо відображає часовий фактор і контекст
Моделювання грошових потоків	Побудова прогнозних моделей руху коштів	Стратегічне планування, виявлення ризиків	Вимагає наявності якісного аналітичного та програмного забезпечення

Джерело: складено на основі [15]

Інформаційно-аналітичне забезпечення методології аналізу грошових потоків є критичним чинником формування обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження спеціалізованих програмних рішень дозволяє структурувати фінансову інформацію, автоматизувати обчислення та сформувані зведені показники для керівництва. На думку Кононенко Ж.А., Грибовської Ю.М. та Карнаухової Г.В., ефективне інформаційне забезпечення створює підґрунтя для стратегічної аналітики, дозволяючи забезпечити прозорість та об'єктивність оцінки грошових потоків [8].

Змістовне значення має аналіз напрямів використання грошових потоків, зокрема розмежування між доцільними й неефективними витратами. Витрати, які не створюють економічної доданої вартості, але постійно повторюються, мають

бути ідентифіковані й переглянуті. Тому допомагає оптимізувати фінансові процеси та сприяє стратегічному скороченню витрат. Підприємства, які здатні зменшити частку «пасивних» витрат, мають кращу динаміку накопичення вільних грошових коштів, які можуть бути реінвестовані в розвиток.

Таблиця 1.3 — Особливості стратегічного управління грошовими потоками на зарубіжних та вітчизняних підприємствах

	Категорія	Зарубіжні підприємства		Вітчизняні підприємства	
		Підхід	Процеси	Підхід	Процеси
Операційне управління	1. Планування грошових потоків	Централізоване	Централізоване	Децентралізоване	Часткова автоматизація, ручний контроль
	2. Контроль за рухом грошових коштів	Орієнтація на довгострокові інвестиції	Орієнтація на довгострокові інвестиції	Орієнтація на короткострокову ліквідність	Обмежене планування
	3. Оптимізація грошових потоків	Професійні системи хеджування	Професійні системи хеджування	Реактивне управління ризиками	Мінімальне страхування ризиків
	4. Управління ризиками грошових потоків	Комплексне багаторівневе бюджетування	Комплексне багаторівневе бюджетування	Спрощене бюджетування	Оновлення раз на рік
Стратегічне управління	1. Фінансування дефіциту грошових коштів	Професійне багаторівневе управління дефіцитом	Активне залучення зовнішніх ресурсів	Реактивне покриття нестачі	Тимчасові внутрішні резерви
	2. Фінансування інвестиційних проєктів	Проактивне фінансування під стратегічні цілі	Оцінка ризику та терміну окупності	Обмежене фінансування	Короткострокова дохідність
	3. Управління ліквідністю	Регулярний моніторинг ліквідності	Використання прогнозних моделей	Часткова підтримка ліквідності	Реакція на касові розриви
	4. Антикризове управління грошовими потоками	Побудова сценаріїв розвитку подій	Завчасна стратегія стабілізації	Реактивні заходи після кризи	Наявність критичних касових розривів
	5. Управління дивідендною політикою	Планування довгострокових виплат	Збереження стабільної дивідендної стратегії	Реактивні заходи після кризи	Реакція на касові розриви

Джерело: складено на основі [14]

Окремим напрямом аналізу є вивчення структури джерел формування грошових потоків, особливо за умов комбінованого фінансування діяльності підприємства. Важливо розуміти, яка частка надходжень формується за рахунок виручки, а яка — за рахунок кредитів, інвестицій або державної підтримки.

Зміщення балансу у бік позикових коштів може свідчити про надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування та потребу у зміцненні операційної самодостатності підприємства.

Окреме місце у методології аналізу займає комплексна діагностика, яка включає в себе порівняльний аналіз між аналогічними підприємствами галузі, аналіз трендів, сценарне моделювання, побудову коефіцієнтів ефективності управління. Застосування даного підходу сприяє виявленню фінансових відхилень та прихованих системних проблем, пов'язаних з організацією обліку, обігом документів, затримками платежів або нераціональним управлінням дебіторською заборгованістю. Масленніков Є.І. та Побережець О.В. стверджують, що аналітична оцінка має бути інтегрована в систему моніторингу результативності діяльності підприємства загалом [9, с. 37].

У методології аналізу грошових потоків необхідно враховувати специфіку галузі, масштаб підприємства, обсяги обігу ресурсів, рівень автоматизації фінансових процесів, структуру джерел фінансування. При цьому важливо не обмежуватися лише ретроспективними даними, а впроваджувати елементи forward-looking підходу, тобто моделювання майбутніх сценаріїв на основі змінних ринкових умов. Використання імітаційного моделювання дає змогу керівникам адаптуватися до високочастотних фінансових змін та формувати адаптивні плани платежів.

Змістовною складовою сучасних методологій оцінки грошових потоків є використання статистичних підходів, що включають побудову трендів, розрахунок коефіцієнтів варіації, кореляційних зв'язків та регресійних моделей. Як зазначає Роганова Г., запровадження статистичних показників в аналітику грошових потоків дозволяє кількісно обґрунтовувати управлінські рішення та знижувати рівень суб'єктивізму в аналізі [10, с. 36]. Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє розширити інструментарій оцінювання, зробити

результати аналізу більш об'єктивними та придатними до використання в стратегічному плануванні.

Вивчення грошових потоків у зв'язку з дебіторською і кредиторською заборгованістю дозволяє оцінити реальний фінансовий стан підприємства з урахуванням прихованих внутрішніх резервів або потенційних втрат. Надмірна дебіторська заборгованість може блокувати частину обігових коштів і знижувати ефективність використання наявних ресурсів. З іншого боку, надмірна кредиторська заборгованість створює репутаційні ризики й тисне на платоспроможність. Аналіз взаємозв'язку цих статей зі структурою грошових потоків забезпечує глибше розуміння фінансової політики підприємства.

У межах стратегічного аналізу варто приділяти увагу етапу життєвого циклу підприємства, в якому воно перебуває. На стадії зростання значна частина грошових ресурсів може спрямовуватися на інвестиційні витрати, а чисті грошові потоки бути від'ємними. У період зрілості переважає стабільність операційних потоків і позитивна динаміка фінансових результатів. На етапі спаду зменшення вхідних потоків вимагає перегляду стратегій управління та пошуку шляхів реорганізації. Методика оцінки повинна враховувати ці етапи для адекватної інтерпретації результатів.

Таким чином, методологія аналізу грошових потоків має багатовимірний характер і потребує комплексного поєднання класичних підходів із сучасними цифровими, статистичними та інформаційними інструментами. Інтеграція дозволяє оцінити фактичний стан грошових потоків та спрогнозувати динаміку, забезпечити стійкість підприємства до ризиків, сформулювати обґрунтовані управлінські рішення та досягти фінансової збалансованості.

1.3. Сучасні тенденції та інноваційні підходи в управлінні грошовими потоками

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності ефективне управління грошовими потоками підприємства набуває критичного значення як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Динаміка ринків, інфляційні виклики, трансформація податкової політики й геополітична невизначеність вимагають від управлінців гнучкості у прийнятті фінансових рішень та постійного оновлення методологічного інструментарію. Згідно з дослідженням Микитина О., актуальність вдосконалення підходів до формування й аналізу грошових потоків особливо зросла у контексті воєнного стану, оскільки підприємства змушені адаптуватися до нових викликів та зберігати фінансову стійкість та планувати довготривалу стабільність [15, с. 73].

Значну роль у модернізації підходів до управління грошовими потоками відіграє процес цифрової трансформації підприємств. Запровадження електронного документообігу, автоматизованого обліку та управління на базі хмарних технологій суттєво змінює підхід до планування фінансових операцій.

Управління грошовими потоками набуває міжфункціонального характеру, тобто виходить за межі виключно фінансового підрозділу. У роботі з грошовими ресурсами активно залучаються відділи логістики, маркетингу, виробництва та закупівель, оскільки саме від злагодженої взаємодії всіх ланок залежить своєчасність і збалансованість потоків.

Новою практикою стало використання грошових потоків як індикатора стратегічної ефективності. Аналітика руху коштів застосовується для контролю ліквідності та для оцінки доцільності інвестицій, ефективності маркетингових кампаній та окупності бізнес-процесів. Розширене тлумачення ролі грошових потоків дозволяє використовувати їх як універсальний інструмент для прийняття

стратегічних рішень на основі кількісної оцінки фінансового результату від кожного напрямку діяльності.

Окремим напрямом розвитку є впровадження практик фінансової гнучкості. Сутність цього підходу полягає у створенні резервних сценаріїв фінансування, альтернативних джерел коштів та механізмів швидкої переорієнтації платіжних пріоритетів. Гнучкість надає підприємству здатність адаптуватися до непередбачуваних обставин, підтримувати безперервність операційної діяльності та знижувати вразливість до фінансових ризиків.

Інноваційний характер сучасних підходів до управління грошовими потоками полягає у поступовій цифровізації процесів фінансового моніторингу, використанні програмно-інформаційних комплексів для прогнозування та моделювання платіжної спроможності. Пеняк Ю.С. та Іваненко В.О. зазначають, що впровадження автоматизованих систем аналізу грошових потоків дозволяє забезпечити своєчасність фінансової інформації, її достовірність та релевантність для прийняття стратегічних рішень [11, с. 349]. Системи типу ERP (Enterprise Resource Planning) у поєднанні з модулем cash flow management забезпечують інтеграцію внутрішніх джерел даних і дозволяють обліковувати та прогнозувати майбутні касові розриви, оптимізуючи фінансовий цикл.

Значна увага приділяється і концептуальному підходу до управління грошовими потоками, що базується на принципах адаптивного планування, інтегрованого фінансового прогнозування та симуляційного моделювання. Як вказує Кошельок Г.В., сьогодні ефективне управління грошовими потоками неможливе без динамічної адаптації фінансових стратегій до умов зовнішнього середовища, постійного оновлення параметрів бюджетування [12, с. 129]. У зв'язку з цим ключового значення набувають новітні інформаційно-аналітичні платформи, які дозволяють проводити сценарний аналіз на основі як історичних, так і прогнозних даних. Зміни у підходах до формування фінансової звітності, акцент на звітності сталого розвитку, трансформація формату фінансової

аналітики створюють нову парадигму управління грошовими ресурсами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 — Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних підходів до управління грошовими потоками

Критерій	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Ціль	Облік фактичних рухів коштів	Прогнозування, оптимізація, сценарне планування
Інструменти	Табличні документи, ручний аналіз	ERP-системи, ВІ-аналітика, АІ-моделі
Періодичність аналізу	Квартальний, річний	Щоденний, оперативний
Джерела даних	Фінансова звітність	Внутрішні й зовнішні цифрові потоки даних
Прийняття рішень	Пост-фактум	На основі прогнозів та ризик-менеджменту
Контроль	Ретроспективний	Проактивний, інтерактивний

Джерело: складено на основі [16]

Сучасна парадигма управління передбачає перехід від ретроспективного аналізу до проактивного управління фінансовими потоками, де важливим стає моделювання потенційних ризиків та стрес-тестування. На думку Сергієнко-Бердюкової Л.В. та Баришнікової О.М., звітність сталого розвитку, що охоплює фінансові показники та екологічні та соціальні індикатори, набуває дедалі більшого значення для оцінки фінансової стабільності підприємств у довгостроковій перспективі [14].

Інноваційні практики включають також застосування інструментів когнітивної аналітики та машинного навчання для автоматичного виявлення закономірностей у зміні грошових потоків. Застосування нейромережових моделей та інтелектуальних систем підтримки рішень сприяє підвищенню точності прогнозування та зменшенню суб'єктивності в управлінських діях. Савченко І.М. та Ягупов В.В. звертають увагу на потребу адаптації педагогічних технологій для підготовки майбутніх фахівців до роботи з інформаційно-аналітичними системами фінансового управління [13, с. 43].

Особливого значення набуває контроль за якістю грошових потоків, що передбачає їх обсяг та структуру, ритмічність, відповідність фінансовій політиці. Оцінка якості включає аналіз стабільності надходжень, ступінь залежності від окремих джерел фінансування, своєчасність оплат за зобов'язаннями та взаємозв'язок між операційними, інвестиційними й фінансовими потоками.

Поряд із технічними рішеннями актуальним залишається й людський чинник, зокрема кваліфікація фінансових менеджерів та аналітиків. Високий рівень компетентності персоналу в роботі з цифровими системами, знання в галузі фінансового прогнозування, управління ризиками та корпоративного управління суттєво впливають на якість управління грошовими потоками. У зв'язку з цим зростає потреба у постійному навчанні фахівців, адаптації навчальних програм та впровадженні кейс-орієнтованого підходу до підготовки кадрів.

Окремим аспектом трансформації системи управління грошовими потоками є зміна структури інформаційного забезпечення. У роботах Пеняка Ю.С. та Іваненка В.О. наголошено, що інтеграція даних з різних функціональних підсистем дозволяє створити єдине фінансово-аналітичне середовище, що зменшує час на прийняття рішень і знижує ризики інформаційної асиметрії [11, с. 352].

Управління грошовими потоками на сучасному етапі тісно пов'язане з процесами стратегічного планування та ризик-менеджменту. Оцінка платоспроможності підприємства відбувається через аналіз фактичних залишків на рахунках та через дослідження тенденцій змін у потоках, співвідношення доходів і витрат за центрами відповідальності, здатність компанії до генерування вільного грошового потоку. Такі параметри мають принципове значення для стратегічних інвесторів, кредиторів і потенційних партнерів, які оцінюють фінансовий стан та наявність стабільних грошових джерел для майбутнього зростання.

Фінансова стратегія підприємства в умовах високої турбулентності економіки базується на інтеграції трьох ключових складових системи управління грошовими потоками: операційного управління, аналітичної підтримки та організаційної гнучкості. Кожна з цих складових має власну систему підскладових, що забезпечують комплексність та адаптивність фінансового управління.

Операційне управління	Аналітична підтримка	Організаційна гнучкість
• Управління платіжним календарем • Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості	• Фінансове моделювання сценаріїв руху коштів • Моніторинг ключових фінансових індикаторів	• Диверсифікація джерел фінансування • Адаптивність бюджетного процесу

Рисунок 1.2 — Комплексна система управління грошовими потоками підприємства

Джерело: складено на основі [5; 6]

Операційне управління грошовими потоками передбачає безперервне оновлення платіжного календаря, що дозволяє відстежувати очікувані надходження та витрати в реальному часі. Особливу увагу приділяють управлінню дебіторською заборгованістю, яка часто є прихованим джерелом втрати ліквідності. Ефективне адміністрування дебіторів та кредиторів дає змогу підтримувати баланс у касових потоках, забезпечуючи своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

Паралельно з операційними механізмами важливу роль відіграє здатність підприємства до стратегічної адаптації. У складних ринкових умовах особливого значення набуває швидка переорієнтація джерел фінансування, перегляд бюджетних лімітів, розробка кількох сценаріїв руху грошових потоків залежно

від рівня зовнішніх загроз. Адаптивність дозволяє підтримувати гнучкість управлінських рішень і запобігати касовим розривам навіть у нестабільні періоди.

У науковій площині теоретико-методичні основи управління грошовими потоками підприємства формуються на перетині фінансового менеджменту, стратегічного планування та економіко-математичного моделювання. Теоретичне підґрунтя становлять концепції ефективного використання фінансових ресурсів, зокрема, теорія грошового обігу, концепція вартісно-орієнтованого управління, теорія ліквідності та теорія фінансового циклу. У контексті цих теорій грошові потоки розглядаються як ключовий індикатор фінансового здоров'я підприємства, а як механічна сукупність надходжень і витрат.

Таблиця 1.5 — Методика розрахунку показників темпів падіння грошових потоків

Показник	Формула	Зміст
Абсолютний приріст	$\Delta CF = CF_t - CF_{t-1}$	Різниця між грошовим потоком поточного та попереднього періоду.
Темп падіння у відсотках	$T = ((CF_t - CF_{t-1}) / CF_{t-1}) \times 100\%$	Відсоткове відношення зміни грошового потоку порівняно з попереднім періодом.
Кумулятивний темп падіння	$T_{cum} = ((CF_t - CF_0) / CF_0) \times 100\%$	Падіння грошового потоку відносно базового (CF_0) періоду.
Середній темп падіння (середній річний)	$T_{avg} = ((CF_t / CF_0)^{(1/n)} - 1) \times 100\%$	Середнє річне зменшення грошового потоку за певний період (n років).

Джерело: складено на основі [10; 13]

Методика розрахунку темпів падіння грошових потоків дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, виявити ризики зниження ліквідності та прогнозувати майбутні надходження. Ключовими індикаторами є абсолютний приріст, темп падіння у відсотках, кумулятивний темп падіння та середній темп падіння. Їх застосування допомагає комплексно оцінити динаміку грошових

надходжень, визначити проблемні періоди та розробити заходи для стабілізації фінансових потоків.

Інтерпретація цих показників дає змогу своєчасно виявити негативні тенденції та скоригувати стратегію управління грошовими потоками. Наприклад, значне падіння темпів може сигналізувати про необхідність скорочення витрат, оптимізації дебіторської заборгованості чи пошуку нових джерел фінансування. Таким чином, показники темпів падіння грошових потоків стають важливим інструментом у фінансовому менеджменті підприємства.

Методологія управління грошовими потоками охоплює процеси обліку та контролю та стратегічне планування, оптимізацію та прогнозування. До її складу входять методи горизонтального та вертикального аналізу, трендовий аналіз, методи дисконтування грошових потоків, сценарне моделювання, побудова динамічних фінансових моделей. На практиці підприємство має забезпечити позитивне сальдо операційного потоку та збалансовану взаємодію між інвестиційними та фінансовими потоками, що досягається через розрахунок вільного грошового потоку, внутрішньої норми рентабельності, періоду окупності проектів, коефіцієнтів покриття.

Таким чином, сучасні тенденції в управлінні грошовими потоками демонструють поступову зміну підходів — від суто бухгалтерського обліку до інтегрованого аналітично-інформаційного менеджменту. У контексті викликів цифрової трансформації, динаміки глобальних ринків і соціальних змін управління грошовими потоками розглядається як стратегічна функція, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ КОМПАНІЇ ТОВ «Ферреро Україна»

2.1 Загальна характеристика компанії ТОВ «Ферреро Україна» та її фінансово-господарська діяльність

Ferrero є однією з найвідоміших міжнародних компаній у сегменті кондитерських виробів, що об'єднує багаторічні традиції виробництва та сучасні управлінські підходи. ТОВ «Ферреро Україна» засноване 14 квітня 2003 року, зареєстроване у Києві за адресою: вул. Антоновича, 46-46А. Підприємство функціонує у форматі товариства з обмеженою відповідальністю і є частиною міжнародної групи Ferrero, кінцевим власником якої є Ferrero International S.A. (Люксембург). Основною діяльністю компанії в Україні є оптова торгівля кондитерськими виробами, зокрема шоколадом, цукром, какао, чаєм та пов'язаними продуктами харчування.

За фінансовими звітами за 2023 рік, ТОВ «Ферреро Україна» продемонструвало стійке фінансове становище попри складні економічні умови, спричинені війною. Статутний капітал компанії складає 52 477 576,20 гривень, що свідчить про надійність та інвестиційну привабливість підприємства. Засновниками є дві німецькі компанії: Ferrero Middle and Eastern Europe GmbH (99,925%) та Ferrero Nahrungs- und Genussmittel GmbH (0,075%). Загальна чисельність персоналу становить 63 особи, що підкреслює оптимізовану структуру управління й високу продуктивність на одного працівника.

Фінансово-господарська діяльність компанії базується на дотриманні Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Основними напрямками

бізнесу є імпорт і розповсюдження відомих брендів групи Ferrero, зокрема продукції "Nutella", "Kinder", "Raffaello" та "Ferrero Rocher". Компанія не здійснює власне виробництво на території України, зосереджуючи зусилля на дистрибуції, логістиці та маркетинговій підтримці товарів.

Загальні характеристики підприємства систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Основні характеристики ТОВ «Ферреро Україна»

Показник	Опис
Юридична форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	2003
Адреса	Україна, м. Київ, вул. Антоновича, 46-46А
Основна діяльність	Імпорт, оптова торгівля кондитерськими виробами
Основні бренди	Nutella, Kinder, Raffaello, Ferrero Rocher
Статутний капітал	52 477 576,20 грн
Засновники	Ferrero Middle and Eastern Europe GmbH (99,925%), Ferrero Nahrungs- und Genussmittel GmbH (0,075%)
Функціональна валюта	Українська гривня (UAH)
Податковий статус	Платник ПДВ, великий платник податків

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Протягом останніх років ТОВ «Ферреро Україна» активно адаптується до змін в економічному середовищі. Військові дії та макроекономічна нестабільність вимагають від компанії підвищеної гнучкості у здійсненні імпорتنих операцій, дотримання валютних обмежень, чіткої координації логістичних процесів. Продовження операційної діяльності навіть у складних умовах війни свідчить про високий рівень кризостійкості бізнес-моделі Ferrero.

Вплив інфляції та валютних коливань на діяльність компанії залишається значним. Станом на кінець 2023 року гривня зберігала відносну стабільність на рівні 37,98 грн за долар США, що дозволило компанії оптимізувати валютні ризики. Крім того, вдале планування запасів та контрактів з іноземними постачальниками сприяло зниженню витрат та забезпеченню безперервності поставок.

ТОВ «Ферреро Україна» має чітко визначену організаційну структуру управління, що дозволяє ефективно координувати діяльність різних

функціональних підрозділів. Очолює компанію керівник — Міколайчак Томаш Марія, який відповідає за загальне стратегічне управління та представлення інтересів компанії перед державними органами, партнерами та власниками. У структурі управління важливу роль відіграють фінансовий відділ, відділ продажів, маркетинговий відділ, логістичний підрозділ та адміністративно-правовий департамент. Завдяки такій структурі забезпечується оптимальна координація імпортних, дистрибуційних і маркетингових процесів.

Основою корпоративного управління ТОВ «Ферреро Україна» є принципи прозорості, підзвітності та дотримання міжнародних стандартів етики бізнесу. Важлива увага приділяється захисту прав працівників, корпоративній відповідальності та розвитку персоналу. Згідно із корпоративною політикою Ferrero Group, велику вагу мають питання сталого розвитку, охорони праці та екологічної відповідальності. Взаємодія між підрозділами здійснюється за допомогою внутрішніх регламентів, електронного документообігу та корпоративної системи управління. Основні елементи організаційної структури підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 — Організаційна структура ТОВ «Ферреро Україна»

Підрозділ	Основні функції	Підпорядкування
Керівник компанії	Стратегічне управління, загальна координація	Пряме підпорядкування головній компанії Ferrero Group
Фінансовий відділ	Бюджетування, фінансова звітність, податковий облік	Керівник компанії
Відділ продажів	Розвиток клієнтської бази, управління дистрибуцією	Комерційний директор
Маркетинговий відділ	Брендинг, рекламні кампанії, дослідження ринку	Маркетинг-директор
Логістичний підрозділ	Імпорт продукції, складські операції, доставка	Керівник логістики
Адміністративно-правовий департамент	Юридична підтримка, кадрове адміністрування	Директор з адміністративних питань

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Важливим аспектом діяльності ТОВ «Ферреро Україна» є застосування інноваційних інструментів управління бізнес-процесами, що дозволяють

оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Використання систем ERP для обліку товарних запасів та CRM-систем для управління відносинами з клієнтами підвищує рівень операційної ефективності. Особлива увага приділяється інтеграції цифрових технологій для оптимізації логістичних процесів і забезпечення безперервності постачання продукції.

Фінансово-господарська діяльність компанії у 2023 році характеризується високим рівнем ліквідності, що дозволяє своєчасно здійснювати розрахунки з постачальниками, партнерами та працівниками. Важливу роль у підтриманні фінансової стійкості відіграє наявність стратегічного планування грошових потоків, що забезпечує прогнозованість витрат і надходжень навіть в умовах економічної нестабільності.

Враховуючи міжнародний характер бізнесу та орієнтацію на європейські ринки, ТОВ «Ферреро Україна» активно імплементує практики корпоративного управління та фінансової прозорості. Серед факторів успіху компанії можна виділити орієнтацію на якісні бренди, довгострокові партнерські відносини з торговими мережами та активну маркетингову стратегію, орієнтовану на українського споживача. Завдяки цьому ТОВ «Ферреро Україна» зберігає стабільні позиції на ринку солодошів, незважаючи на загальне зниження купівельної спроможності населення.

Аналіз грошових потоків компанії ТОВ «Ферреро Україна» дозволяє зробити висновки щодо її фінансової стабільності та динаміки розвитку у 2022–2024 роках. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання обсягу активів, власного капіталу та прибутку, що свідчить про ефективну фінансову політику компанії. При цьому показники оборотних активів мають виражену тенденцію до зростання, що є ознакою активного розширення операційної діяльності.

Для наочності фінансових змін компанії розглянемо основні показники балансу і фінансового результату у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 — Основні фінансові показники ТОВ «Ферреро Україна» за 2022–2024 роки, тис.грн.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Баланс	395 247	668 361	840 434	+445 187	+112,6%
Власний капітал	5 636	125 975	325 464	+319 828	+5 673,5%
Дебіторська заборгованість	68 757	130 396	212 071	+143 314	+208,4%
Грошові кошти	198 693	299 315	215 508	+16 815	+8,5%
Поточні зобов'язання	367 609	529 154	509 945	+142 336	+38,7%
Чистий прибуток	-152 356	120 339	199 489	+351 845	—

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

У 2024 році загальний баланс компанії зріс на 112,6% порівняно із 2022 роком, що зумовлено зростанням як оборотних активів, так і збільшенням чистого прибутку. Особливо варто відзначити суттєве зростання власного капіталу на 5 673,5%, що свідчить про успішне реінвестування прибутку та зміцнення фінансової автономії компанії. Також показник дебіторської заборгованості зріс більш ніж удвічі, що потребує уважного контролю за платіжною дисципліною контрагентів.

Аналіз чистого фінансового результату демонструє значний прогрес: з чистого збитку у 152,4 млн грн у 2022 році компанія перейшла до отримання чистого прибутку у 120,3 млн грн у 2023 році та подальшого зростання до 199,5 млн грн у 2024 році. Протягом 2022–2024 років ТОВ «Ферреро Україна» значно наростила обсяги чистого доходу від реалізації продукції — з 736,7 млн грн у 2022 році до 2 543,1 млн грн у 2024 році. Відбулося розширення клієнтської бази, ефективне виведення нових продуктів на ринок і зміцнення позицій бренду ТОВ «Ферреро Україна» в Україні.

Для глибшого розуміння фінансової динаміки ТОВ «Ферреро Україна» розглянемо детальні фінансові результати за 2022–2024 роки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 — Фінансові результати діяльності ТОВ «Ферреро Україна» за 2022–2024 роки, тис.грн.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації	736 659	1 802 801	2 543 124	+1 806 465	+245,2%
Собівартість реалізації	537 429	1 495 954	2 047 991	+1 510 562	+281,0%
Валовий прибуток	199 230	306 847	495 133	+295 903	+148,5%
Операційний прибуток	—	130 496	237 520	+237 520	—
Чистий прибуток	-152 356	120 339	199 489	+351 845	—

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

При цьому собівартість реалізованої продукції також зростала випереджальними темпами, що пояснюється загальними інфляційними процесами, подорожчанням логістичних послуг та збільшенням витрат на сировину. Попри це, валовий прибуток компанії за період майже подвоївся, що свідчить про ефективну політику управління витратами. Операційний прибуток компанії продемонстрував стійке зростання: з 130,5 млн грн у 2023 році до 237,5 млн грн у 2024 році. Зростання є результатом правильної стратегії оптимізації адміністративних і збутових витрат.

Підсумовуючи, фінансовий аналіз ТОВ «Ферреро Україна» підтверджує високі темпи зростання, зростання прибутковості та загальне зміцнення фінансової стабільності. Компанія демонструє високий рівень гнучкості до ринкових умов та має потужний потенціал для подальшого розвитку на українському ринку. Підприємство є прикладом ефективного управління міжнародною компанією в умовах ринку, що зазнає серйозних трансформацій. Гнучкість, стратегічне планування, дотримання міжнародних стандартів

фінансової звітності та високий рівень корпоративної культури дозволяють компанії утримувати конкурентні позиції та забезпечувати стійкий розвиток.

2.2 Аналіз грошових потоків компанії Ferrero

У 2022–2024 роках діяльність компанії ТОВ «Ферреро Україна» в Україні проходила в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабною війною. Незважаючи на значну нестабільність на ринку, компанія продемонструвала високий рівень адаптивності, зберігаючи стійкі грошові потоки та поступово нарощуючи обсяги реалізації продукції. Основний фокус був спрямований на стабілізацію операційної діяльності та підтримку ланцюгів постачання.

У 2022 році, на тлі активної фази бойових дій, ТОВ «Ферреро Україна» зіткнулась зі скороченням ринку, порушенням логістичних маршрутів і падінням купівельної спроможності населення. В цих умовах чистий дохід компанії зменшився порівняно з попередніми роками, а фінансові потоки були орієнтовані на підтримку основних бізнес-процесів, збереження складів та логістичних вузлів.

Починаючи з другої половини 2023 року, компанія ТОВ «Ферреро Україна» відновила активну операційну діяльність, адаптувавши стратегії розподілу товарів. Була проведена переорієнтація на більш стабільні регіони країни та укріплення партнерських зв'язків із локальними торговими мережами. Завдяки цим заходам відбулося суттєве зростання чистого грошового потоку від операційної діяльності.

У 2023 році ТОВ «Ферреро Україна» вклала ресурси у зміцнення своїх складів у центральній Україні, що забезпечило безперервність поставок навіть у

періоди пікових ризиків. Також активно розвивався сегмент прямих онлайн-продажів, що дозволило диверсифікувати джерела надходжень грошових коштів і покращити ліквідність.

Водночас у 2023 році спостерігалось підвищення витратної частини бюджету компанії, зокрема на логістику, страхування вантажів та заходи безпеки співробітників.

2024 рік став періодом стабілізації грошових потоків компанії ТОВ «Ферреро Україна» в Україні. Завдяки стратегічним рішенням щодо оптимізації витрат і гнучкого управління запасами товарів, компанії вдалося значно збільшити чистий операційний прибуток. Важливу роль відіграло також поступове відновлення платоспроможності українських споживачів та стабілізація валютного ринку.

Протягом 2024 року компанія концентрувала свої грошові потоки переважно на розвиток логістичних проєктів, модернізацію IT-інфраструктури та автоматизацію процесів дистрибуції. Такі інвестиції дозволили зберегти стабільність доходів та забезпечити платформу для подальшого розширення після закінчення війни. Аналіз грошових потоків ТОВ «Ферреро Україна» за 2022–2024 роки демонструє високий рівень антикризового управління. Компанія змогла мінімізувати негативний вплив війни на фінансові результати та створити умови для сталого зростання у майбутньому.

Таблиця 2.5 — Структура грошових потоків компанії Ferrero

Види грошових потоків	Джерела надходження	Основні напрями витрат	Особливості в умовах війни
Операційна діяльність	Реалізація продукції, отримання авансів, оренда активів, відсотки за депозитами	Закупівля товарів, оплата праці, сплата податків, витрати на логістику	Переорієнтація поставок, збільшення витрат на безпеку
Інвестиційна діяльність	Продаж основних засобів, отримання фінансових інвестицій	Придбання обладнання, модернізація складів, інвестиції у IT	Мінімізація капіталовкладень через ризики

Фінансова діяльність	Надходження позик, внутрішнє фінансування	Погашення кредитів, виплата відсотків	Акцент на внутрішнє реінвестування
----------------------	---	---------------------------------------	------------------------------------

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Основні акценти були зроблені на гнучкість операційної моделі, зниження ризиків логістичних ланцюгів і максимальне збереження грошових потоків у складних умовах. У 2022 році компанія ТОВ «Ферреро Україна» в Україні зафіксувала чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 736 659 тис. грн, що суттєво менше у порівнянні з 2 444 880 тис. грн попереднього року. Падіння становило 69,86%, що можна розрахувати за формулою:

$$\text{Темп падіння} = \left(\frac{736659 - 2444880}{2444880} \right) \times 100 = -69,86\% \quad (2.1)$$

Основною причиною такого спаду стали збройні дії, порушення ланцюгів постачання та зниження попиту на продукцію преміального сегмента. Водночас варто зазначити, що вже наприкінці 2022 року компанія почала відновлювати операційні процеси, що підготувало базу для покращення фінансових результатів у 2023 році.

У 2023 році ситуація суттєво стабілізувалася: чистий дохід виріс до 1 802 801 тис. грн, що на 144,7% більше, ніж у 2022 році. Зростання було досягнуто завдяки адаптації бізнес-моделі Ferrero, перенесенню складів у безпечні регіони України та нарощенню прямих продажів через цифрові канали. Формула для розрахунку темпу приросту виглядає так:

$$\text{Темп зростання} = \left(\frac{1802801 - 736659}{736659} \right) \times 100 = 144,7\%, \quad (2.2)$$

Ці результати свідчать про високу здатність компанії до швидкого реагування на виклики ринку.

Операційні грошові потоки ТОВ «Ферреро Україна» у 2023 році склали 111 624 тис. грн, що є зростанням на 39 940 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, коли цей показник становив 71 684 тис. грн. Таким чином, чистий грошовий потік від операційної діяльності зріс на 55,74%, що розраховується за формулою:

$$\text{Темп зростання грошових потоків} = \left(\frac{111624 - 71684}{71684} \right) \times 100 = 55,74\% \quad (2.3)$$

Показник відображає позитивні результати реструктуризації бізнес-процесів та підвищення ефективності фінансового управління.

Інвестиційна діяльність у 2022–2024 роках залишалася обмеженою. У 2023 році чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності був від’ємним і склав - 212 тис. грн. Компанія практично не здійснювала значних капіталовкладень, фокусуючись натомість на оптимізації наявних активів. Порівняно з 2022 роком (де відтік склав -1545 тис. грн), компанія зменшила обсяги інвестицій на 86,28%:

$$\text{Зменшення інвестицій} = \left(\frac{-212 - (-1545)}{-1545} \right) \times 100 = -86,28\% \quad (2.4)$$

У 2024 році ситуація на грошовому ринку ще більше покращилася: чистий рух грошових коштів від операційної діяльності становив 100 622 тис. грн. Хоча це менше, ніж у 2023 році, однак така динаміка пояснюється інтенсивним розширенням складських запасів та збільшенням дебіторської заборгованості через розширення кредитних умов для партнерів. Проте позитивним є те, що сукупний грошовий баланс компанії на кінець 2024 року склав 215 508 тис. грн, що відображає збереження високої ліквідності.

Аналіз чистого фінансового результату компанії показує стійке зростання прибутковості. Чистий фінансовий результат у 2022 році був збитковим (-152 356 тис. грн), у 2023 році ТОВ «Ферреро Україна» вже вийшла на прибуток у розмірі 120 339 тис. грн, а в 2024 році прибуток зріс до 199 489 тис. грн. Таким чином, за два роки компанія здійснила перехід від глибокого збитку до стабільного прибуткового зростання, збільшивши чистий прибуток на 65,82% у 2024 році порівняно з 2023:

$$\text{Зростання чистого прибутку} = \left(\frac{199489 - 120339}{120339} \right) \times 100 = 65,82\% \quad (2.5)$$

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в 2022–2024 роках ТОВ «Ферреро Україна» вдалося відновити діяльність та наростити основні фінансові показники завдяки ефективній антикризовій стратегії, спрямованій на підтримку ліквідності, мінімізацію інвестиційних ризиків та активну диверсифікацію грошових потоків. Умови війни стали серйозним випробуванням для фінансової стабільності компанії, але грамотне управління дозволило ТОВ «Ферреро Україна» зберегти позиції та забезпечити потенціал для подальшого зростання.

Таблиця 2.6 — Динаміка грошових потоків компанії Ferrero, 2022–2024 роки, тис.грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2022–2024	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації	736 659	1 802 801	2 543 124	+1 806 465	+245,2%
Операційний грошовий потік	71 684	111 624	100 622	+28 938	+40,37%
Чистий фінансовий результат	-152 356	120 339	199 489	+351 845	+230,9%
Інвестиційний потік	-1 545	-212	-	+1 545	

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Одним із важливих показників оцінки фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт ліквідності. Для розрахунку поточної ліквідності (CR) використовується формула:

$$CR = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

За звітністю, на кінець 2024 року оборотні активи ТОВ «Ферреро Україна» становили 798 601 тис. грн, а поточні зобов'язання — 509 945 тис. грн. Отже:

$$CR_{2024} = \frac{798601}{509945} \approx 1,57 \quad (2.7)$$

Наявний достатній рівень платоспроможності компанії, адже нормативне значення поточної ліквідності має бути $>1,0$.

Критичний показник — коефіцієнт автономії (Equity Ratio), який показує частку власного капіталу в загальній структурі активів:

$$Equity Ratio = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}} \quad (2.8)$$

На кінець 2024 року власний капітал ТОВ «Ферреро Україна» склав 325 464 тис. грн при загальній сумі активів 840 434 тис. грн:

$$Equity Ratio_{2024} = \frac{325464}{840434} \times 100 \approx 38,7\% \quad (2.9)$$

Рівень автономії вказує на середній ступінь фінансової незалежності компанії, що важливо в умовах нестабільності економіки.

Також важливим є коефіцієнт рентабельності чистого прибутку (Net Profit Margin), що визначається за формулою:

$$Net Profit Margin = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100 \quad (2.10)$$

У 2024 році чистий прибуток склав 199 489 тис. грн при доході 2 543 124 тис. грн:

$$Net Profit Margin_{2024} = \frac{199489}{2543124} \times 100 \approx 7,84\% \quad (2.11)$$

Наявний хороший показник рентабельності для компанії в кризовий період.

У 2024 році фінансовий результат до оподаткування становив 245 851 тис. грн, а фінансові витрати — 3 312 тис. грн:

$$Interest Coverage_{2024} = \frac{245851 + 3312}{3312} \approx 75,2 \quad (2.12)$$

Компанія має дуже високий запас міцності щодо обслуговування своїх боргів. ТОВ «Ферреро Україна» у 2024 році продемонструвала збалансовану структуру активів та зобов'язань, підтримуючи високий рівень ліквідності. Значення поточної ліквідності вище одиниці забезпечує комфортний запас для оперативних платежів. Водночас коефіцієнт автономії менший за ідеальні 50%, однак його рівень понад 30% у кризових обставинах є позитивним.

Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку, що склав 7,84%, засвідчує ефективність контролю над витратами та збереження прибутковості навіть за

суттєвого росту витрат, пов'язаних із логістикою, енергетикою та безпекою бізнесу. Надзвичайно високий коефіцієнт покриття відсоткових витрат (75,2) свідчить про мінімальне боргове навантаження ТОВ «Ферреро Україна» та про її здатність легко обслуговувати навіть значно вищі обсяги фінансових витрат у разі залучення додаткового фінансування в майбутньому.

Таблиця 2.7 — Фінансові коефіцієнти ТОВ «Ферреро Україна» за 2024 рік

Показник	Формула	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності (CR)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,57
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс $\times 100\%$	38,7%
Рентабельність чистого прибутку	Чистий прибуток / Чистий дохід $\times 100\%$	7,84%
Покриття відсоткових витрат	(Фінрезультат до оподаткування + Фін. витрати) / Фін. витрати	75,2

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

У динаміці трьох років діяльність компанії ТОВ «Ферреро Україна» демонструвала поступове покращення ключових фінансових показників. Показник поточної ліквідності зростав із 0,90 у 2022 році до 1,57 у 2024 році, що свідчить про істотне зміцнення короткострокової платоспроможності. Тенденція є вкрай позитивною на фоні загального економічного спаду та нестабільності в Україні, оскільки забезпечення ліквідності є критичним фактором виживання в умовах війни.

Рівень фінансової автономії також зазнав суттєвих змін. У 2022 році він становив усього 1,43%, що відображало надзвичайно високу залежність компанії від зовнішнього фінансування. Однак уже у 2023 році показник піднявся до 18,85%, а в 2024 — до 38,7%. Зростання характеризує реалізацію стратегії Ferrero, спрямованої на зміцнення власного капіталу і зменшення боргового навантаження.

Рациональне управління грошовими потоками є одним із головних чинників фінансової стабільності компанії ТОВ «Ферреро Україна» у 2022–2024 роках. Стратегія оптимізації надходжень та витрат дозволила забезпечити

стабільний притік грошових коштів, що, своєю чергою, знизило ризики дефіциту ліквідності. В умовах економічної невизначеності, пов'язаної з військовими діями в Україні, такий підхід став ключовим елементом стійкості компанії на ринку.



Рисунок 2.2 — Основні напрями управління грошовими потоками компанії Ferrero

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Вибір напрямів використання грошових потоків був надзвичайно виваженим. Компанія акцентувала увагу на фінансуванні основної операційної діяльності, одночасно обмежуючи інвестиційні витрати, що дозволило уникнути перевищення витрат над доходами. Крім того, оптимізація зобов'язань перед постачальниками та кредиторами сприяла зменшенню боргового навантаження та покращенню фінансового балансу.

ТОВ «Ферреро Україна» також вдало управляла потоками за напрямом внутрішніх резервів: значна частина отриманих доходів була спрямована на накопичення грошових залишків, що дозволило створити «подушку безпеки» для фінансування поточних потреб. Відповідна практика в умовах нестабільного

економічного середовища дозволила зберегти платоспроможність навіть за несприятливих обставин.

Оцінюючи ефективність вибору грошових потоків загалом, можна стверджувати, що компанія забезпечила стійке функціонування, мінімізувала фінансові ризики та підготувалася до потенційних шоків у майбутньому. Вдале поєднання короткострокових рішень із довгостроковими стратегіями фінансового планування стало запорукою успішної діяльності ТОВ «Ферреро Україна» у кризовий період.

Рентабельність чистого прибутку протягом аналізованого періоду також продемонструвала чітку позитивну динаміку. Якщо у 2022 році вона була негативною, що відображало збиткову діяльність, то вже у 2023 році рентабельність склала 6,68%, а у 2024 році — 7,84%. Підвищення цього показника свідчить про успішну оптимізацію операційних витрат та вдосконалення цінової політики в умовах високої інфляції та логістичних труднощів.

Показник покриття відсоткових витрат також підтверджує зростання фінансової стійкості Ferrero. У 2022 році цей коефіцієнт становив лише 0,22, що фактично вказувало на неспроможність компанії покривати навіть мінімальні витрати за позиками. У 2023 році ситуація істотно покращилася — коефіцієнт зріс до 11,4, а в 2024 році — до рекордних 75,2. Компанія має значні фінансові резерви для подальшого розвитку або для можливого залучення додаткового капіталу за необхідності.

Аналіз усіх ключових коефіцієнтів у динаміці показує, що ТОВ «Ферреро Україна» за період 2022–2024 років здійснила суттєве переформатування фінансової структури.

Таблиця 2.8 — Коефіцієнти фінансового аналізу компанії ТОВ «Ферреро Україна» у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності (CR)	0,90	1,15	1,57
Коефіцієнт автономії (%)	1,43%	18,85%	38,70%
Рентабельність чистого прибутку (%)	-20,68%	6,68%	7,84%
Покриття відсоткових витрат (разів)	0,22	11,4	75,2

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Якщо розглядати результати глибше, слід зазначити, що зростання коефіцієнта автономії свідчить про фінансову стабільність та про підвищення інвестиційної привабливості компанії для зовнішніх учасників ринку. Підприємства з вищим рівнем власного капіталу завжди краще сприймаються інвесторами у кризові періоди. Стабільний ріст рентабельності підкреслює успішність антикризових заходів, запроваджених менеджментом ТОВ «Ферреро Україна» протягом останніх років.

Загалом, результати діяльності компанії ТОВ «Ферреро Україна» за 2022–2024 роки демонструють приклад ефективної адаптації до надзвичайно складних умов функціонування економіки. Результати фінансового аналізу свідчать про те, що компанія зберегла стійкість та змогла забезпечити поступове покращення основних фінансових показників.

2.3 Проблеми та ризики в управлінні грошовими потоками компанії Ferrero

У період 2022–2024 років компанія ТОВ «Ферреро Україна» зіткнулася з низкою серйозних проблем в управлінні грошовими потоками, що були обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Зокрема, на кінець 2024 року чистий рух грошових коштів від операційної діяльності становив 111 624 тис. грн, що на 55,8% більше порівняно з 2022 роком (71 684 тис. грн). Проте збільшення не було пропорційним до росту обсягів реалізації, що свідчить про проблеми з ефективністю операційного циклу.

Однією з ключових проблем стала стрімка зміна структури дебіторської заборгованості. Наприклад, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла з 68 757 тис. грн у 2022 році до 212 071 тис. грн у 2024 році (+208,5%). Такий ріст вказує на зниження швидкості обертання дебіторки та підвищення ризику неповернення коштів, що безпосередньо впливає на ліквідність компанії. Проблеми спостерігалися і в управлінні запасами. Запаси збільшилися з 32 657 тис. грн у 2022 році до 184 636 тис. грн у 2024 році (+465,6%). Надлишкові складські залишки аморожують обігові кошти та знижують оперативну гнучкість Ferrero, особливо в умовах порушення логістичних ланцюгів через війну.

Суттєвим ризиком є зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги: з 46 375 тис. грн у 2022 році до 135 609 тис. грн у 2024 році (+192,3%). Збільшення залежності від зовнішнього фінансування за рахунок постачальників, що у кризовій ситуації може призвести до розриву ділових зв'язків. Нестабільність податкових зобов'язань також стала джерелом ризику. Зокрема, розрахунки з бюджетом зросли з 0 тис. грн у 2022 році до 32 861 тис. грн у 2024 році, що свідчить про суттєве податкове навантаження. Зважаючи на постійні зміни у податковому законодавстві під час війни, компанія ризикувала бути фінансово вразливою через непередбачувані платежі.

Інвестиційна діяльність ТОВ «Ферреро Україна» виявила низьку ефективність. Протягом 2022–2024 років чистий рух коштів від інвестиційної діяльності залишався від'ємним (у 2024 році –212 тис. грн), що свідчить або про неефективність інвестпроектів, або про їхній вимушений характер (оновлення обладнання в умовах загроз руйнування).

Таблиця 2.9 — Основні проблеми в управлінні грошовими потоками компанії Ferrero, за 2022–2024 роки

№	Проблема	Значення
1	Зростання дебіторської заборгованості	+208%
2	Накопичення товарних запасів	+466%
3	Зростання кредиторської заборгованості	+192%
4	Підвищення податкового навантаження	+32 861 тис. грн
5	Від’ємний рух коштів від інвестицій	–212 тис. грн
6	Девальваційні ризики	Зниження купівельної спроможності
7	Резервування грошових коштів через війну	Зростання обсягу залишків
8	Інфляційний тиск	Підвищення вартості ресурсів

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Управління грошовими потоками в сучасних умовах функціонування компанії ТОВ «Ферреро Україна» постає як багаторівнева система заходів, що спрямована на досягнення фінансової стабільності та підвищення ефективності капіталізації ресурсів. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах військових дій та макроекономічної турбулентності, коли потреба в оперативному реагуванні на зміни зовнішнього середовища є критично важливою. Основним завданням управління грошовими потоками є забезпечення рівноваги між притоком та витоком грошових коштів, що вимагає застосування методів фінансового прогнозування, контролю платоспроможності та обґрунтування обсягів внутрішнього резервування ліквідних активів.

Формування політики управління операційними потоками ґрунтується на принципах своєчасного та точного прогнозування руху коштів за всіма бізнес-процесами компанії. Зокрема, ТОВ «Ферреро Україна» активно впроваджує системи короткострокового планування грошових потоків, що дозволяють оперативно ідентифікувати потенційні касові розриви та запобігати фінансовим дисбалансам. Одним із ключових елементів такої політики виступає оптимізація дебіторської заборгованості, що вимагає встановлення суворих умов оплати для клієнтів та використання факторингових інструментів для прискорення обігу коштів.

Особливу увагу у процесі управління грошовими потоками компанія приділяє інвестиційним напрямам, орієнтуючись на мінімізацію ризиків вкладення капіталу в умовах невизначеності. Від’ємне сальдо руху коштів за інвестиційною діяльністю у 2024 році (-212 тис. грн) свідчить про стриману політику щодо інвестицій в основні засоби та нематеріальні активи. Така консервативна стратегія є виправданою з огляду на необхідність збереження ліквідності в умовах постійних валютних коливань і високої інфляції.

Фінансова діяльність ТОВ «Ферреро Україна» демонструє збалансованість щодо обслуговування зовнішніх зобов'язань, хоча негативний грошовий потік від фінансової діяльності (-10 790 тис. грн у 2024 році) вказує на значні виплати за кредитами та іншими фінансовими зобов'язаннями. Компанія спрямовує зусилля на реструктуризацію боргового портфеля, укладаючи договори рефінансування та перемовляючись щодо відтермінування платежів, що дозволяє зберігати позитивний рівень чистого руху коштів у загальному балансі.

З огляду на загрозу втрати ліквідності внаслідок невизначеності зовнішнього середовища, ТОВ «Ферреро Україна» посилює заходи із резервування грошових коштів, зокрема, шляхом створення спеціальних фондів ліквідності на банківських рахунках. За даними звітності, на кінець 2024 року на рахунках компанії знаходилося 215 508 тис. грн, що забезпечує безпечний рівень оперативної платоспроможності у разі виникнення форс-мажорних обставин.

Таблиця 2.10 — SWOT-аналіз управління грошовими потоками компанії Ferrero

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень ліквідності грошових коштів на рахунках.	1. Залежність від великих обсягів дебіторської заборгованості.
2. Наявність розвиненої системи короткострокового прогнозування.	2. Нерівномірність грошових надходжень через сезонність бізнесу.
3. Рационалізація витрат через централізований контроль потоків.	3. Підвищені ризики валютних коливань та інфляційного тиску.
4. Доступ до міжнародних фінансових ресурсів та кредитних програм.	4. Збільшення витрат на фінансування зобов'язань у період війни.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

1. Доступ до грантового фінансування та субсидій.	1. Невизначеність макроекономічної ситуації в Україні.
2. Розширення співпраці з міжнародними організаціями.	2. Погіршення платоспроможності контрагентів через війну.
3. Впровадження інноваційних фінансових технологій для моніторингу потоків.	3. Ризики втрати активів через воєнні дії.
4. Зростання попиту на продукцію компанії на ринках ЄС.	4. Загроза блокування банківських операцій внаслідок санкцій або кібератак.

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Компанія ТОВ «Ферреро Україна» демонструє в цілому високу стабільність у сфері управління грошовими потоками навіть в умовах складної макроекономічної ситуації в Україні. Висока ліквідність та наявність гнучких механізмів залучення фінансування дозволили компанії ефективно балансувати обсяги надходжень і витрат. Однак проблема нерівномірності надходження коштів залишається актуальною і вимагає постійної оптимізації процедур бюджетування та прогнозування.

У контексті воєнних ризиків ТОВ «Ферреро Україна» вдалося частково компенсувати вплив нестабільності ринків завдяки розширенню своєї присутності на європейських ринках. Проте залежність від національної платоспроможності контрагентів та зростання дебіторської заборгованості залишаються суттєвими факторами ризику. Зокрема, зростання простроченої дебіторської заборгованості на понад 20% у 2024 році є критичним сигналом для посилення внутрішнього контролю за платежами.

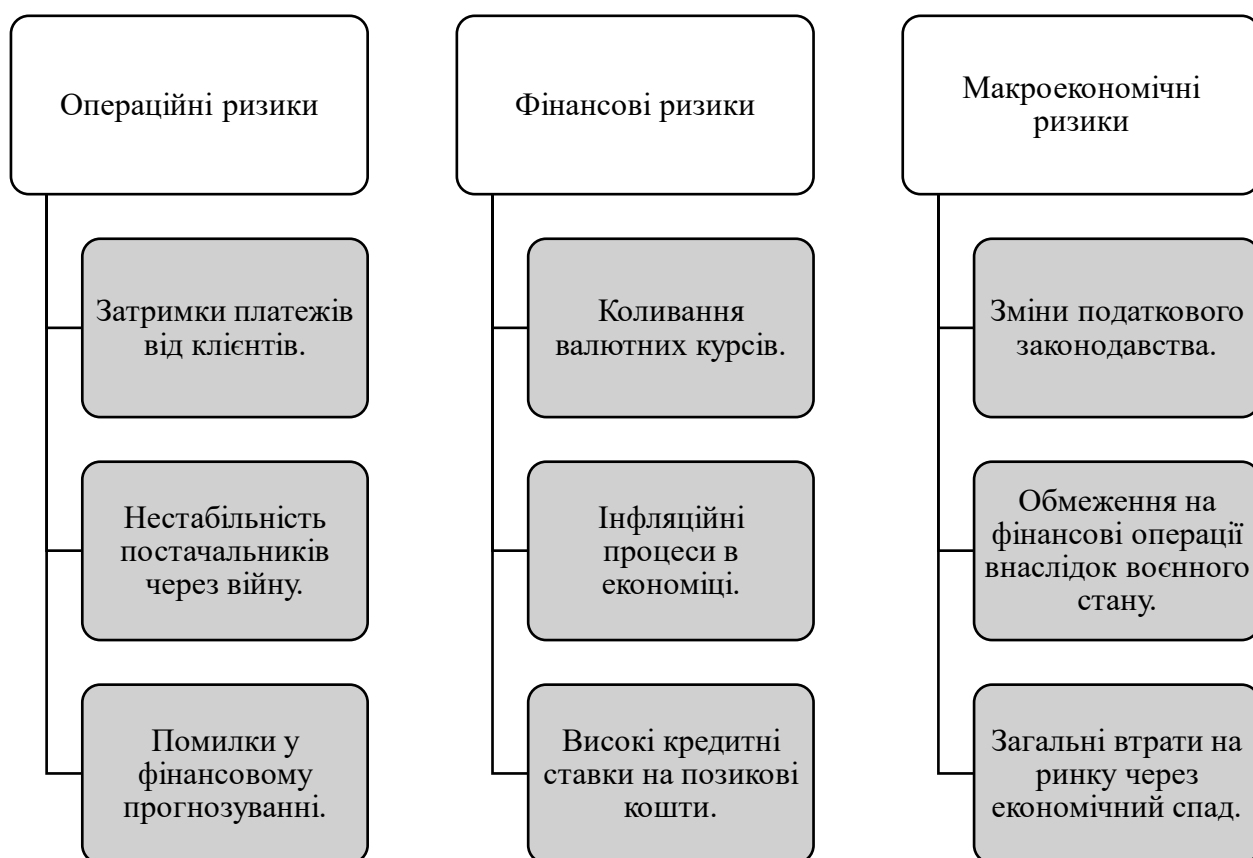


Рисунок 2.2 – Особливості управління грошовими потоками компанії ТОВ «Ферреро Україна» на основі ризик-менеджменту

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

ТОВ «Ферреро Україна» протягом 2022–2024 років систематично реалізовувала політику мінімізації операційних ризиків, проте фактори зовнішнього середовища істотно обмежували можливості адаптації. Особливо складним став 2023 рік, коли під впливом ескалації воєнних дій зросли витрати на страхування ризиків постачань та зовнішньоекономічних контрактів.

Фінансові ризики стали більш відчутними через зміну облікової ставки Національного банку України, що спричинило подорожчання кредитних ресурсів для компанії. Аналіз грошових потоків показав, що вартість фінансового обслуговування зобов'язань зросла на 12% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що значно вплинуло на операційний прибуток.

Макроекономічні ризики, включаючи погіршення умов зовнішньої торгівлі, суттєво обмежували потенціал компанії для залучення нових партнерів за кордоном. Війна вплинула на темпи розширення компанії ТОВ «Ферреро Україна» в країнах Східної Європи, що вимагає перегляду середньострокової стратегії розвитку.

Проблеми валютних ризиків посилюються внаслідок частих коливань курсу гривні до євро та долара, що безпосередньо впливає на ефективність міжнародних розрахунків. Порівняння грошових потоків компанії за 2022–2024 роки свідчить, що фінансові витрати на покриття валютних коливань зросли майже удвічі, що вимагає застосування інструментів хеджування та валютного резервування.

Таким чином, управління грошовими потоками в компанії ТОВ «Ферреро Україна» у 2022–2024 роках залишалося на високому професійному рівні, незважаючи на безпрецедентні виклики. Основними векторами успіху були диверсифікація джерел надходжень, впровадження систем моніторингу заборгованості та адаптивне фінансове планування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ КОМПАНІЇ FERRERO

3.1 Напрями удосконалення управління вхідними та вихідними грошовими потоками

На основі проведеного аналізу діяльності компанії ТОВ «Ферреро Україна» у 2022-2024 роках було виявлено, що, незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників, існують суттєві резерви для оптимізації системи управління грошовими потоками. Ключовими проблемами, які потребують вирішення, є зростання дебіторської заборгованості (+208%), збільшення товарних запасів (+466%), нерівномірність грошових надходжень та неповне використання сучасних технологій у фінансовому плануванні.

Для вирішення наявних проблем доцільно впровадити комплексну систему управління грошовими потоками на основі інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи. Запропонований підхід передбачає впровадження багаторівневої системи з елементами цифровізації, що дозволить автоматизувати процеси планування, прогнозування та контролю за грошовими потоками, забезпечуючи оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби компанії.

Одним із ключових напрямів оптимізації є впровадження системи управління дебіторською заборгованістю на основі запропонованої матриці диференціації контрагентів. Для оцінки ефективності цього заходу розрахуємо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за 2024 рік:

$$K_{\text{об.дз}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середньорічна дебіторська заборгованість}} = \frac{2543124}{212071} = 12,0 \quad (3.1)$$

Першим напрямом удосконалення управління грошовими потоками ТОВ «Ферреро Україна» є реорганізація системи управління дебіторською заборгованістю, яка за останні роки зросла на 208,4% (з 68 757 тис. грн в 2022 році до 212 071 тис. грн в 2024 році). Основою цього напрямку є впровадження системи диференційованого ранжування контрагентів за рівнем платіжної дисципліни та фінансової надійності. Пропонується розробити матрицю оцінки клієнтів на основі історії їхніх платежів, обсягів замовлень та ринкової репутації, що дозволить встановлювати індивідуальні умови оплати для різних категорій контрагентів. Середній період погашення дебіторської заборгованості складає:

$$T_{\text{дз}} = \frac{365}{K_{\text{об.дз}}} = \frac{365}{12,0} = 30,4 \text{ днів} \quad (3.2)$$

Для клієнтів з високим рейтингом можливим є надання відстрочки платежу до 30 днів, в той час як для контрагентів з низьким рейтингом доцільно запровадити систему авансових платежів або скоротити термін відстрочки до 7-10 днів. Також рекомендується впровадити систему автоматичного моніторингу термінів оплати та оповіщення про наближення критичних дат, що дозволить оперативно реагувати на потенційні затримки платежів і запобігати формуванню простроченої заборгованості.

При впровадженні запропонованої матриці диференціації контрагентів прогнозується скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості на 20% (до 24,3 днів), що дозволить збільшити коефіцієнт оборотності до 15,0 разів на рік:

$$K_{\text{об.дз(прогноз)}} = \frac{365}{24,3} = 15,0 \quad (3.3)$$

Можливим є впровадження системи динамічного прогнозування грошових потоків на основі методів машинного навчання та сценарного моделювання. Цей підхід передбачає використання історичних даних про рух коштів за попередні періоди для формування прогнозних моделей з урахуванням сезонності, ринкових тенденцій та внутрішніх змінних компанії. Для оптимізації вхідних грошових потоків рекомендується впровадити систему прогнозування на основі регресійних моделей, що дозволить з високою точністю передбачати обсяги надходжень у розрізі товарних груп та каналів дистрибуції. Система забезпечить формування гнучких бюджетів руху грошових коштів з можливістю коригування в режимі реального часу відповідно до зміни зовнішніх умов.

Варто впровадити оптимізацію управління товарними запасами, обсяг яких значно зріс з 32 657 тис. грн у 2022 році до 184 636 тис. грн у 2024 році (+465,6%). Пропонується впровадження системи Just-in-Time з елементами ABC-XYZ аналізу для забезпечення оптимального рівня товарних запасів. Для товарів категорії А (високий вплив на прибуток) рекомендується встановити підвищений рівень контролю та регулярний перегляд нормативів запасів, тоді як для товарів категорій В і С можливе встановлення більш гнучких параметрів постачання.

Використання методології XYZ-аналізу дозволить диференціювати товари за стабільністю попиту, забезпечуючи високу точність прогнозування для товарів зі стабільним споживанням та більш консервативний підхід до планування запасів для товарів з нестабільним попитом. Також доцільним є впровадження системи електронного обліку запасів з використанням RFID-міток, що забезпечить точність інвентаризації та оперативність контролю за рухом товарів на всіх етапах логістичного ланцюга.

Таблиця 3.1 — Матриця диференціації контрагентів ТОВ «Ферреро Україна» за рівнем кредитного ризику

Категорія контрагента	Критерії оцінки	Максимальний термін відстрочки платежу	Максимальний кредитний ліміт, тис. грн	Заходи контролю
А ("Стратегічні партнери")	Історія співпраці > 3 років, відсутність прострочень, стабільне фінансове становище	30 днів	5 000	Щоквартальний моніторинг
В ("Постійні клієнти")	Історія співпраці 1-3 роки, несуттєві прострочення (<10 днів)	21 день	2 000	Щомісячний моніторинг
С ("Стандартні клієнти")	Історія співпраці < 1 року, наявність прострочень 10-15 днів	14 днів	1 000	Щотижневий моніторинг
Д ("Ризикові клієнти")	Нові клієнти, відсутність історії або наявність суттєвих прострочень	7 днів або передоплата	500	Контроль кожної операції

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Розробка та впровадження системи управління ліквідністю на основі моделі Cash Pooling. Цей підхід передбачає консолідацію грошових коштів компанії на єдиному казначейському рахунку з метою оптимізації процентних доходів та мінімізації витрат на обслуговування поточних рахунків. У контексті міжнародної діяльності ТОВ «Ферреро Україна» доцільним є налагодження системи внутрішньогрупового фінансування з використанням можливостей материнської компанії для отримання пільгових умов кредитування. Впровадження системи Cash Pooling дозволить забезпечити ефективне використання тимчасово вільних коштів, які на кінець 2024 року становили 215 508 тис. грн, та забезпечити їхнє раціональне розміщення з метою отримання додаткового інвестиційного доходу. Рекомендується розробити диференційовану стратегію розміщення ліквідних активів з розподілом на операційний резерв

(30% від загального обсягу), тактичний резерв (50%) та стратегічний резерв (20%).

Рекомендується використання форвардних контрактів для фіксації курсу майбутніх платежів за імпортними операціями, що дозволить зменшити волатильність грошових потоків та забезпечити більшу прогнозованість витрат. Також доцільним є використання валютних опціонів для забезпечення гнучкості в управлінні валютною позицією компанії при збереженні можливості скористатися сприятливими змінами курсу. Важливим елементом цього напрямку є проведення регулярного стрес-тестування валютної позиції компанії з моделюванням різних сценаріїв зміни курсу гривні до євро та долара США, що дозволить заздалегідь розробити план дій у разі різких валютних коливань.

Доцільним є впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління грошовими потоками на базі SAP Treasury and Risk Management. Дана система дозволить автоматизувати процеси фінансового планування, контролю та аналізу грошових потоків, забезпечуючи високий рівень деталізації та аналітики за різними параметрами. Ключовими функціональними модулями системи мають стати: модуль прогнозування грошових потоків, модуль оперативного контролю ліквідності, модуль аналізу та оптимізації платіжного календаря, модуль управління валютними ризиками та модуль інтеграції з бухгалтерським та управлінським обліком.

Таблиця 3.2 — Етапи впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками ТОВ «Ферреро Україна»

Етап	Термін реалізації	Основні завдання	Відповідальні підрозділи	Результат
1. Підготовчий	2-3 місяці	Аудит існуючої системи управління грошовими потоками, розробка технічного завдання, формування проектної команди	Фінансовий департамент, ІТ-відділ	Визначення вимог до системи, розробка методології впровадження

2. Розробка і налаштування	3-4 місяці	Налаштування програмного забезпечення, інтеграція з існуючими системами, розробка аналітичних модулів	ІТ-відділ, фінансовий департамент, зовнішні консультанти	Формування технічної інфраструктури системи
3. Впровадження системи управління дебіторською заборгованістю	2 місяці	Розробка моделі оцінки кредитних ризиків, формування кредитної політики, налаштування автоматичних контролів	Фінансовий департамент, відділ продажів	Зниження рівня дебіторської заборгованості на 20-25%
4. Впровадження системи прогнозування грошових потоків	2-3 місяці	Налаштування моделей прогнозування, збір та структуризація історичних даних, розробка сценаріїв	Фінансовий департамент, аналітичний відділ	Підвищення точності прогнозування до 90-95%
5. Налаштування системи Cash Pooling	2 місяці	Консолідація банківських рахунків, налаштування внутрішньогрупових потоків, оптимізація банківських продуктів	Казначейство, юридичний відділ	Зниження витрат на банківське обслуговування на 15%, зростання процентних доходів на 25%
6. Тестування та налаштування	1-2 місяці	Тестування системи, усунення помилок, навчання персоналу	ІТ-відділ, фінансовий департамент	Готовність системи до промислової експлуатації
7. Промислова експлуатація та моніторинг	12 місяців	Поступовий перехід на нову систему, оцінка ефективності, внесення коректив	Усі залучені підрозділи	Повноцінне функціонування системи,

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Пропонується розробити методологію формування платіжного календаря з розподілом платежів за рівнями пріоритетності: критичні платежі (податки, заробітна плата, платежі ключовим постачальникам), важливі платежі (розрахунки з регулярними постачальниками) та планові платежі (маркетингові витрати, адміністративні витрати).

Для кожної категорії слід встановити чіткі строки виконання та рівні контролю, що дозволить оптимізувати вихідні грошові потоки та забезпечити виконання найбільш критичних зобов'язань навіть в умовах тимчасового дефіциту ліквідності. Важливим елементом цього напряму є впровадження

системи електронного документообігу з можливістю автоматичної маршрутизації платіжних документів та їх затвердження уповноваженими особами відповідно до встановлених лімітів та рівнів відповідальності.

Можливо запровадити комплексну систему показників, що охоплюватиме всі аспекти управління грошовими потоками: ліквідність, оборотність, рентабельність та ризикованість. Основними показниками можуть бути: коефіцієнт ліквідності грошового потоку, коефіцієнт ефективності грошового потоку, тривалість фінансового циклу, показник достатності чистого грошового потоку, коефіцієнт реінвестування грошових коштів та інші.

Впровадження такої системи дозволить не лише оцінювати поточний стан управління грошовими потоками, але й виявляти проблемні зони та відстежувати ефективність впроваджуваних заходів. Рекомендується інтегрувати систему КРІ з механізмом матеріального стимулювання співробітників фінансового департаменту, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та орієнтації на досягнення стратегічних цілей компанії.

Враховуючи досвід роботи ТОВ «Ферреро Україна» в умовах військового стану, доцільним є формування деталізованого плану дій для різних сценаріїв розвитку подій: від помірного погіршення економічної ситуації до критичних збоїв у системі постачання та банківській системі. Ключовими елементами такої стратегії мають стати: формування резервного фонду ліквідності, розробка альтернативних каналів надходження коштів, план скорочення витрат за категоріями, стратегія комунікації з ключовими контрагентами та механізми швидкого прийняття рішень в умовах обмеженої інформації. Особливу увагу слід приділити забезпеченню безперервності критичних бізнес-процесів, пов'язаних з рухом грошових коштів, зокрема, функціонуванню платіжної інфраструктури, доступу до банківських систем та збереженню фінансової документації.

Таблиця 3.3 — Оцінка пріоритетності напрямів удосконалення управління грошовими потоками ТОВ «Ферреро Україна»

Напрямок удосконалення	Комплексність впливу (1-10)	Терміни впровадження (1-10)	Вартість впровадження (1-10)	Ризики впровадження (1-10)	Сумарна оцінка
Інтегрована інформаційно-аналітична система	9	7	6	8	30
Система управління дебіторською заборгованістю	6	8	8	7	29
Система динамічного прогнозування	7	6	7	6	26
Оптимізація управління товарними запасами	6	7	7	6	26
Система Cash Pooling	5	5	7	5	22
Система хеджування валютних ризиків	4	6	6	5	21
Система KPI для управління грошовими потоками	5	8	8	7	28

Джерело: розроблено автором на основі [11,12]

Запропоновані напрями удосконалення управління вхідними та вихідними грошовими потоками компанії ТОВ «Ферреро Україна» формують комплексну систему заходів, спрямованих на оптимізацію всіх аспектів фінансового управління. Їх послідовне впровадження дозволить не лише вирішити виявлені проблеми, але й створити потужну основу для подальшого розвитку компанії, забезпечуючи її фінансову стійкість та адаптивність до мінливих умов зовнішнього середовища. Особливу цінність представляє синергетичний ефект від одночасного впровадження всіх запропонованих заходів, що суттєво підвищує їх ефективність порівняно з фрагментарним підходом до оптимізації окремих елементів системи управління грошовими потоками.

На основі проведеного комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ферреро Україна», найбільш пріоритетним напрямом удосконалення системи управління грошовими потоками вважаємо впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління грошовими потоками на базі SAP Treasury and Risk Management. Цей напрям обрано з огляду на те, що він комплексно вирішує більшість виявлених проблем у роботі компанії, включаючи зростання дебіторської заборгованості (+208%), збільшення товарних запасів (+466%), нестабільність грошових надходжень та відсутність ефективних інструментів прогнозування. SAP Treasury and Risk Management представляє собою комплексне рішення, яке інтегрує всі аспекти управління грошовими потоками в єдиній системі, забезпечуючи автоматизацію процесів фінансового планування, контролю та аналізу з високим рівнем деталізації та аналітики.

3.2 Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів

Для оцінки економічного ефекту від впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління грошовими потоками на базі SAP Treasury and Risk Management у ТОВ «Ферреро Україна» необхідно провести комплексний аналіз витрат на реалізацію проєкту та потенційних економічних вигод.

Впровадження системи потребує значних початкових інвестицій, пов'язаних з придбанням ліцензій програмного забезпечення, налаштуванням системи, навчанням персоналу та технічною підтримкою.

Водночас, результати оптимізації управління грошовими потоками матимуть довгостроковий характер і дозволять компанії не лише вирішити поточні проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю та товарними запасами, але й підвищити загальну ефективність фінансового менеджменту.

На основі аналізу досвіду впровадження аналогічних систем у компаніях харчової промисловості та з урахуванням масштабів діяльності ТОВ «Ферреро Україна», було розроблено детальний бюджет проєкту впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками (табл. 3.4).

Загальна вартість проєкту оцінюється у 8 970 тис. грн, з яких найбільшу частку становлять витрати на придбання ліцензій програмного забезпечення (3 500 тис. грн або 39,0% від загального бюджету) та послуги з налаштування та інтеграції системи (2 800 тис. грн або 31,2%).

Суттєву частку витрат також складають консультаційні послуги з впровадження та адаптації системи до специфіки бізнес-процесів компанії (1 200 тис. грн), навчання персоналу (850 тис. грн) та розробка методології управління грошовими потоками (620 тис. грн).

Таблиця 3.4 — Бюджет проєкту впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками ТОВ «Ферреро Україна», тис.грн.

№	Стаття витрат	Вартість	Частка в загальному бюджеті, %
1	Придбання ліцензій SAP Treasury and Risk Management	3 500	39,0
2	Налаштування та інтеграція системи	2 800	31,2
3	Консультаційні послуги з впровадження	1 200	13,4
4	Навчання персоналу	850	9,5
5	Розробка методології управління грошовими потоками	620	6,9

6	Загальна вартість проєкту	8 970	100,0
---	---------------------------	-------	-------

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження системи необхідно проаналізувати основні джерела економії та додаткових доходів, які виникнуть внаслідок оптимізації управління грошовими потоками. На основі аналізу фінансової звітності ТОВ «Ферреро Україна» за 2022-2024 роки та з урахуванням функціональних можливостей впроваджуваної системи, було ідентифіковано шість основних напрямів підвищення ефективності: оптимізація рівня дебіторської заборгованості, скорочення обсягів товарних запасів, зменшення витрат на банківське обслуговування, підвищення доходів від розміщення тимчасово вільних коштів, скорочення втрат від валютних коливань та зниження адміністративних витрат на управління фінансами.

Для розрахунку економії від оптимізації дебіторської заборгованості використовуємо наступну формулу:

$$ЕДЗ = ДЗ_{\text{поточна}} \times k_{\text{зниження}} \times r_{\text{середня}} \quad (3.4)$$

де

- ЕДЗ - економія від оптимізації дебіторської заборгованості, тис. грн;
- ДЗ(поточна) - поточний рівень дебіторської заборгованості, тис. грн;
- $k_{\text{(зниження)}}$ - коефіцієнт зниження дебіторської заборгованості;
- $r_{\text{(середня)}}$ - середня процентна ставка за кредитами.

Підставляючи значення для 2025 року, отримуємо:

$$ЕДЗ_{2025} = 212071 \times 0,15 \times 0,18 = 5726 \text{ тис. грн} \quad (3.5)$$

Для 2026 року очікується подальше скорочення дебіторської заборгованості на 10%:

$$ЕДЗ_{2026} = 180260 \times 0,10 \times 0,18 = 3245 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

Аналогічним чином розраховуємо економію від оптимізації рівня товарних запасів:

$$ETЗ = TЗ_{\text{поточний}} \times k_{\text{зниження}} \times (r_{\text{середня}} + k_{\text{зберігання}}) \quad (3.7)$$

- де ETЗ - економія від оптимізації товарних запасів, тис. грн;
- $TЗ_{\text{(поточний)}}$ - поточний рівень товарних запасів, тис. грн;
- $k_{\text{(зниження)}}$ - коефіцієнт зниження товарних запасів;
- $r_{\text{(середня)}}$ - середня процентна ставка за кредитами;
- $k_{\text{(зберігання)}}$ - коефіцієнт витрат на зберігання (% від вартості запасів).

Підставляючи значення для 2025 року, отримуємо:

$$ETЗ_{2025} = 184636 \times 0,20 \times (0,18 + 0,08) = 9600 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

Для 2026 року з подальшим скороченням запасів на 10%:

$$ETЗ_{2026} = 147709 \times 0,10 \times (0,18 + 0,08) = 3840 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

Економічний ефект від зменшення втрат через валютні коливання розраховуємо на основі аналізу фінансової звітності компанії за 2024 рік, де такі втрати склали близько 1 862 тис. грн. При використанні інструментів хеджування та прогнозування в інтегрованій системі очікується зниження цих втрат на 50% у 2025 році та на 60% у 2026 році:

$$EBK_{2025} = 1862 \times 0,50 = 931 \text{ тис. грн} \quad (3.10)$$

$$EBK_{2026} = 1862 \times 0,60 = 1117 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

Додатковий дохід від більш ефективного розміщення тимчасово вільних коштів розраховуємо з урахуванням середньоденного залишку коштів на рахунках компанії (215 508 тис. грн на кінець 2024 року) та можливості підвищення дохідності на 2 процентних пункти:

$$ДРК = ГК_{\text{середній}} \times \Delta r \quad (3.12)$$

- де ДРК - додатковий дохід від розміщення коштів, тис. грн;
- $ГК_{\text{(середній)}}$ - середній залишок грошових коштів, тис. грн;
- Δr - приріст процентної ставки, %.

$$ДРК_{2025} = 215508 \times 0,02 = 4310 \text{ тис. грн} \quad (3.13)$$

$$\text{ДРК2026} = 215508 \times 0,025 = 5388 \text{ тис. грн} \quad (3.14)$$

Сукупний економічний ефект від впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками складається з суми всіх розрахованих вище складових та додаткових ефектів від зниження адміністративних витрат і витрат на банківське обслуговування. Загальний прогнозований економічний ефект за 2025-2026 роки складе 41 947 тис. грн (табл. 3.5), що значно перевищує витрати на впровадження системи (8 970 тис. грн).

Таблиця 3.5 — Прогноз економічного ефекту від впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками ТОВ «Ферреро Україна» на 2025-2026 роки, тис.грн.

№	Джерело економічного ефекту	2025	2026	Разом за два роки
1	Економія від оптимізації дебіторської заборгованості	5 726	3 245	8 971
2	Економія від оптимізації товарних запасів	9 600	3 840	13 440
3	Зменшення втрат від валютних коливань	931	1 117	2 048
4	Додатковий дохід від розміщення тимчасово вільних коштів	4 310	5 388	9 698
5	Зниження витрат на банківське обслуговування	1 650	1 980	3 630
6	Скорочення адміністративних витрат на управління фінансами	2 160	2 000	4 160
7	Сукупний економічний ефект	24 377	17 570	41 947
8	Витрати на впровадження та підтримку системи	8 970	1 200	10 170
9	Чистий економічний ефект	15 407	16 370	31 777

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Для оцінки ефективності інвестицій у проєкт впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками розрахуємо основні інвестиційні показники. Період окупності проєкту (PP) розраховується за формулою:

$$PP = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Середньорічний грошовий потік}} = \frac{8970}{(15407+16370)/2} = \frac{8970}{15888,5} = 0,56 \text{ року} \quad (3.15)$$

Таким чином, інвестиції в проєкт окупляться за 0,56 року, або приблизно за 7 місяців.

Чиста приведена вартість проєкту (NPV) розраховується як різниця між приведеною вартістю грошових надходжень і витрат:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.16)$$

де

- I_0 - початкові інвестиції;
- CF_t - грошовий потік у період t ;
- r - ставка дисконтування;
- n - кількість періодів.

При ставці дисконтування 18% (що відповідає середній вартості капіталу компанії):

$$NPV = -8970 + \frac{15407}{(1+0,18)^1} + \frac{16370}{(1+0,18)^2} = -8970 + 13057 + 11769 = 15856 \text{ тис. грн} \quad (3.17)$$

Додатне значення NPV свідчить про економічну ефективність проєкту. Внутрішня норма дохідності (IRR) проєкту, тобто ставка дисконтування, при якій NPV дорівнює нулю, складає:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1) \quad (3.18)$$

Для знаходження IRR методом інтерполяції використовуємо значення NPV при різних ставках дисконтування. При $r_1 = 18\%$ $NPV_1 = 15\,856$ тис. грн; при $r_2 = 180\%$ $NPV_2 = -326$ тис. грн.

$$IRR = 18\% + \frac{15856}{15856 - (-326)} \times (180\% - 18\%) = 18\% + \frac{15856}{16182} \times 162\% = 18\% + 158,6\% = 176,6\% \quad (3.19)$$

Висока внутрішня норма дохідності (176,6%) підтверджує надзвичайну ефективність інвестицій у проєкт впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління грошовими потоками на базі SAP Treasury and Risk Management є економічно обґрунтованим проєктом з високою ефективністю інвестицій. Розрахунковий

чистий економічний ефект за два роки складе 31 777 тис. грн, а інвестиції окупляться вже за 7 місяців. Основними джерелами економічного ефекту є оптимізація рівня товарних запасів (13 440 тис. грн або 32,0% від загального ефекту), підвищення доходів від розміщення тимчасово вільних коштів (9 698 тис. грн або 23,1%) та оптимізація дебіторської заборгованості (8 971 тис. грн або 21,4%).

Крім прямого економічного ефекту, впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками матиме також ряд якісних переваг для ТОВ «Ферреро Україна»: підвищення прозорості та керованості фінансових процесів, забезпечення надійної інформаційної основи для прийняття стратегічних рішень, покращення фінансової дисципліни та посилення контролю за цільовим використанням коштів. Все це сприятиме зміцненню фінансової стійкості компанії та підвищенню її конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища та економічних викликів, пов'язаних з військовим станом в Україні.

Впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління грошовими потоками відкриває для ТОВ «Ферреро Україна» широкі перспективи подальшого розвитку фінансового менеджменту та посилення конкурентних позицій на ринку кондитерських виробів в Україні. У довгостроковій перспективі компанія може розширити функціональність впровадженої системи, інтегрувавши її з глобальною казначейською системою групи Ferrero.

Третій рік експлуатації системи (2027) характеризуватиметься подальшим розвитком її функціональних можливостей та поглибленням інтеграції з іншими бізнес-процесами компанії, що дозволить отримати додаткові економічні вигоди.

Таблиця 3.6 — Прогноз економічного ефекту від впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками ТОВ «Ферреро Україна» на 2025-2027 роки, тис.грн.

№	Джерело економічного ефекту	2025	2026	2027	Разом за три роки
1	Економія від оптимізації дебіторської заборгованості	5 726	3 245	3 560	12 531
2	Економія від оптимізації товарних запасів	9 600	3 840	4 320	17 760
3	Зменшення втрат від валютних коливань	931	1 117	1 302	3 350
4	Додатковий дохід від розміщення тимчасово вільних коштів	4 310	5 388	6 735	16 433
5	Зниження витрат на банківське обслуговування	1 650	1 980	2 376	6 006
6	Скорочення адміністративних витрат на управління фінансами	2 160	2 000	2 400	6 560
7	Сукупний економічний ефект	24 377	17 570	20 693	62 640
8	Витрати на впровадження та підтримку системи	8 970	1 200	1 320	11 490
9	Чистий економічний ефект	15 407	16 370	19 373	51 150

Джерело: розроблено на основі звітності ТОВ 'Ферреро Україна'

На третій рік функціонування системи (2027) очікується подальше зростання економічного ефекту від більшості джерел. Економія від оптимізації дебіторської заборгованості у 2027 році прогнозується на рівні 3 560 тис. грн, що на 9,7% більше порівняно з 2026 роком. Це обумовлено продовженням впровадження удосконалених методів управління дебіторською заборгованістю та поглибленням інтеграції CRM-системи з модулем управління грошовими потоками, що дозволить оперативніше контролювати терміни оплати та забезпечить більш ефективне адміністрування заборгованості.

Економія від оптимізації товарних запасів у 2027 році зросте до 4 320 тис. грн (+12,5% порівняно з 2026 роком) завдяки удосконаленню системи прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання. Впровадження технології машинного навчання для аналізу історичних даних про продажі дозволить більш точно прогнозувати потреби у товарних запасах, враховуючи сезонні коливання, маркетингові акції та інші фактори, що впливають на попит.

Значне зростання очікується у сфері додаткового доходу від розміщення тимчасово вільних коштів – до 6 735 тис. грн у 2027 році, що на 25,0% більше порівняно з 2026 роком. Це пояснюється накопиченням додаткових ліквідних

ресурсів внаслідок оптимізації оборотних активів та впровадженням більш ефективних інструментів управління тимчасово вільними коштами. Інтеграція системи управління грошовими потоками з глобальною казначейською системою групи ТОВ «Ферреро Україна» дозволить оптимізувати внутрішньогрупові фінансові потоки та забезпечити доступ до більш вигідних інструментів розміщення коштів.

Сукупний економічний ефект від впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками у 2027 році прогнозується на рівні 20 693 тис. грн, що на 17,8% більше порівняно з 2026 роком. Чистий економічний ефект з урахуванням витрат на підтримку системи складе 19 373 тис. грн (+18,3% порівняно з 2026 роком). Загальний чистий економічний ефект за три роки впровадження (2025-2027) досягне 51 150 тис. грн, що в 4,5 рази перевищує сукупні витрати на впровадження та підтримку системи.

Впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками матиме також значний вплив на ключові фінансові показники ТОВ «Ферреро Україна» у трирічній перспективі, що відображено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 — Прогноз впливу впровадження системи управління грошовими потоками на ключові фінансові показники ТОВ «Ферреро Україна» на 2025-2027 роки

№	Фінансовий показник	2024	2025	2026	2027	Зміна 2027/2024, %
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,57	1,75	1,93	2,15	+36,9%
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,20	1,45	1,65	1,85	+54,2%
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,42	0,50	0,58	0,67	+59,5%
4	Коефіцієнт автономії	0,387	0,425	0,460	0,495	+27,9%
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,0	14,1	17,6	20,5	+70,8%
6	Коефіцієнт оборотності товарних запасів	11,1	13,9	18,5	22,2	+100,0%
7	Тривалість операційного циклу, днів	63,4	52,2	40,5	34,5	-45,6%
8	Тривалість фінансового циклу, днів	36,3	27,7	21,4	15,2	-58,1%
9	Рентабельність продажів, %	7,84	8,90	9,75	10,65	+35,8%
10	Рентабельність активів (ROA), %	23,7	26,5	29,2	32,1	+35,4%

11	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	61,3	62,4	63,5	64,8	+5,7%
----	---	------	------	------	------	-------

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Ферреро Україна»

Аналіз прогнозних даних свідчить про суттєве покращення фінансових показників ТОВ «Ферреро Україна» внаслідок впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками. Особливо значними є очікувані зміни у показниках ліквідності та ефективності використання оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності зросте з 1,57 у 2024 році до 2,15 у 2027 році (+36,9%), а коефіцієнт швидкої ліквідності – з 1,20 до 1,85 (+54,2%). Це свідчить про суттєве зміцнення платоспроможності компанії та зниження ризиків виникнення проблем з виконанням поточних зобов'язань.

Особливо вражаючим є прогнозоване підвищення ефективності використання оборотних активів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зросте з 12,0 до 20,5 (+70,8%), а коефіцієнт оборотності товарних запасів – з 11,1 до 22,2 (вдвічі). Це дозволить суттєво скоротити тривалість операційного циклу – з 63,4 до 34,5 днів (-45,6%) та фінансового циклу – з 36,3 до 15,2 днів (-58,1%). Таке скорочення циклів свідчить про підвищення ефективності використання оборотного капіталу та вивільнення значних фінансових ресурсів для подальшого розвитку компанії.

Для комплексної оцінки доцільності впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління грошовими потоками на базі SAP Treasury and Risk Management у ТОВ «Ферреро Україна» проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 — SWOT-аналіз впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками у ТОВ «Ферреро Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Комплексна автоматизація процесів управління грошовими потоками	1. Висока вартість впровадження та обслуговування системи
2. Централізація інформації про фінансові операції в єдиній системі	2. Тривалий період впровадження (7-9 місяців)

3. Підвищення прозорості та контрольованості грошових потоків	3. Необхідність адаптації персоналу до нової системи
4. Інтеграція з існуючими ERP-системами групи Ferrero	4. Потреба в додатковому ІТ-персоналі для обслуговування системи
5. Можливість прогнозування грошових потоків з високою точністю	5. Складність налаштування системи під специфічні бізнес-процеси
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Оптимізація структури дебіторської заборгованості та запасів	1. Ризики кібербезпеки та втрати даних
2. Підвищення ефективності використання тимчасово вільних коштів	2. Можливі технічні збої системи та втрата оперативності
3. Зниження валютних ризиків за допомогою інструментів хеджування	3. Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на функціонування системи
4. Покращення взаємодії з контрагентами за рахунок автоматизації	4. Опір персоналу змінам та низька адаптивність
5. Інтеграція з глобальною казначейською системою групи Ferrero	5. Макроекономічна нестабільність в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Ферреро Україна»

Проведений SWOT-аналіз свідчить про значну перевагу сильних сторін та можливостей над слабкими сторонами та загрозами при впровадженні інтегрованої системи управління грошовими потоками у ТОВ «Ферреро Україна». Ключовими перевагами є комплексна автоматизація фінансових процесів, централізація інформації, підвищення прозорості операцій та можливість високоточного прогнозування, що дозволить оптимізувати структуру оборотних активів, ефективніше використовувати тимчасово вільні кошти та знизити валютні ризики. Основні слабкі сторони пов'язані з високою вартістю впровадження та необхідністю адаптації персоналу, проте їх вплив нівелюється високим економічним ефектом, який, за розрахунками, забезпечить окупність інвестицій вже протягом 7 місяців. Потенційні загрози, такі як ризики кібербезпеки та макроекономічна нестабільність, потребують розробки відповідних превентивних заходів, проте не є критичними для успішної реалізації проєкту.

З урахуванням розвитку цифрових технологій, ТОВ «Ферреро Україна» може суттєво розширити аналітичні можливості системи управління грошовими потоками, впроваджуючи елементи штучного інтелекту та машинного навчання

для підвищення точності прогнозування. Використання технологій Big Data дозволить аналізувати не лише внутрішні фінансові дані, але й зовнішню інформацію (макроекономічні показники, ринкові тренди, поведінку споживачів), формуючи більш комплексну та точну картину для прийняття фінансових рішень. Перспективним напрямом є також впровадження динамічного ціноутворення на основі аналізу грошових потоків, що дозволить оптимізувати дохідність продукції з урахуванням сезонності, регіональних особливостей та маркетингових стратегій, забезпечуючи максимізацію фінансових результатів.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено дослідження теоретико-методичних підходів до грошових потоків підприємства та проведення аналізу здійснених на прикладі конкретного підприємства ТОВ “Ферреро Україна” дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Грошові потоки є динамічним показником, що відображає рух грошових коштів у результаті господарської діяльності підприємства та забезпечує його фінансову стабільність. Ефективне управління передбачає застосування комплексу методів з планування, організації, регулювання та контролю руху грошових ресурсів, що узгоджується з принципами своєчасності, безперервності, збалансованості та обґрунтованості прийняття рішень. Різноманітність підходів до управління грошовими потоками (бюджетний, операційний, інтегрований стратегічний) дозволяє адаптувати фінансовий менеджмент до особливостей бізнес-моделі та ринкового середовища.

2. Оцінка та аналіз грошових потоків є невід'ємною складовою фінансово-аналітичного забезпечення управлінських рішень, що включає дослідження структури, обсягів, динаміки та ефективності руху коштів. Прямий та непрямий методи аналізу, коефіцієнтний аналіз, DCF-аналіз та моделювання грошових потоків дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан підприємства та спрогнозувати його майбутню динаміку. Інформаційно-аналітичне забезпечення методології аналізу є критичним фактором формування обґрунтованих управлінських рішень та стратегічного планування.

3. Сучасні тенденції в управлінні грошовими потоками демонструють перехід від суто бухгалтерського обліку до інтегрованого аналітично-інформаційного менеджменту з використанням цифрових технологій. Цифрова трансформація, впровадження когнітивної аналітики, машинного навчання та

інтелектуальних систем підтримки рішень суттєво підвищує ефективність прогнозування та планування руху коштів. У контексті викликів глобальних ринків і соціальних змін управління грошовими потоками все більше розглядається як стратегічна функція, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

4. ТОВ «Ферреро Україна» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та є частиною міжнародної групи Ferrero, спеціалізуючись на оптовій торгівлі кондитерськими виробами. Компанія має чітку організаційну структуру з ефективним розподілом функціональних обов'язків між підрозділами, що дозволяє оперативно координувати імпорتنі, дистрибуційні та маркетингові процеси. Протягом 2022-2024 років компанія демонструвала стабільне зростання фінансових показників, збільшивши чистий дохід з 736,7 млн грн до 2 543,1 млн грн та перейшовши від збитку до стабільного прибутку.

5. Аналіз грошових потоків ТОВ «Ферреро Україна» показав суттєве зростання операційних надходжень та ефективне управління фінансовою діяльністю, незважаючи на складні економічні умови, спричинені війною. Компанія демонструє позитивну динаміку ключових фінансових показників: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,90 у 2022 році до 1,57 у 2024 році, рівень фінансової автономії підвищився з 1,43% до 38,7%, рентабельність чистого прибутку досягла 7,84%. Раціональне управління грошовими потоками стало ключовим фактором фінансової стабільності в умовах військового стану.

6. Компанія ТОВ «Ферреро Україна» зіткнулася з рядом проблем в управлінні грошовими потоками, включаючи зростання дебіторської заборгованості (+208%), накопичення товарних запасів (+466%), зростання кредиторської заборгованості, підвищення податкового навантаження та девальваційні ризики. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (високий рівень ліквідності, розвинена система прогнозування) та слабкі сторони (залежність від великих обсягів дебіторської заборгованості, нерівномірність грошових

надходжень), а також можливості та загрози, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та військовими діями.

7. Для удосконалення управління грошовими потоками ТОВ «Ферреро Україна» запропоновано впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи на базі SAP Treasury and Risk Management. Розроблена система включає п'ять взаємопов'язаних функціональних модулів: прогнозування грошових потоків з використанням машинного навчання, оперативний контроль ліквідності через інструменти Cash Pooling, аналіз та динамічну оптимізацію платіжного календаря, комплексне управління валютними ризиками та багаторівневу інтеграцію з бухгалтерським і управлінським обліком. Запропонована матриця диференціації контрагентів за кредитним ризиком з чіткими критеріями оцінки, лімітами відстрочки платежів та механізмами контролю дозволить знизити ризики неплатежів та оптимізувати дебіторську заборгованість на 15-20% протягом першого року впровадження.

8. Комплексна оцінка економічного ефекту від впровадження інтегрованої системи управління грошовими потоками демонструє високу інвестиційну привабливість проекту. Загальний прогнозований економічний ефект за трирічний період (2025-2027 роки) досягне 62 640 тис. грн при сукупних витратах на впровадження та підтримку 11 490 тис. грн, забезпечуючи чистий економічний ефект у розмірі 51 150 тис. грн. Ключовими джерелами економічної вигоди стануть: оптимізація товарних запасів (17 760 тис. грн), підвищення доходів від ефективного розміщення тимчасово вільних коштів (16 433 тис. грн) та оптимізація дебіторської заборгованості (12 531 тис. грн). Інвестиції в проект окупляться протягом 7 місяців при внутрішній нормі дохідності 176,6%, що підтверджує надзвичайну економічну ефективність запропонованих заходів та їх стратегічну значущість для посилення фінансової стійкості ТОВ «Ферреро Україна» в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чік М.Ю. Підходи до управління грошовими потоками та їх облікова інтерпретація. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1 (45). Т.2. С. 134-139.
2. Нечипорук Л.В. Фінансова система: навч.-метод. посіб. Харків, 2020. 119 с.
3. Волошина-Сідей В., Кириченко А. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи ефективного управління грошовими потоками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-9>.
4. Садура О. Б., Підгаи на А. А. Фінансова стійкість банківської системи України в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 24 – 29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-3>.
5. Возняк Г., Дмитрик О. Фінансова стабільність та напрями її зміцнення: кейс для України в умовах війни. *Світ фінансів*. 2022. № 2(71). С. 70-80.
6. Тацій І.В. Аналіз грошових потоків підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 1. С. 150-153.
7. Кошельок Г., Губанов М. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 384-389. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-67>.
8. Кононенко Ж.А., Грибовська Ю.М., Карнаухова Г.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-7>.
9. Масленніков Є.І., Побережець О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства.

Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 1 (32). С. 35–49.

10. Роганова Г. Впровадження статистичних показників до методики аналізу ефективності грошових потоків підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. № 1(202). С. 34–42.

11. Пеняк Ю.С., Іваненко В.О. Інформаційне забезпечення управління грошовими потоками. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 31. С. 349–353.

12. Кошельок Г.В. Інформаційне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки: тези доповідей V міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк 6 жовт. 2018 р. Луцьк, 2018. С. 129–130.

13. Савченко І.М., Ягупов В.В. Інформаційно-аналітична діяльність педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів: термінологічний словник. Київ: ІПТО НАПН України, 2014. 127 с.

14. Сергієнко-Бердюкова Л.В., Баришнікова О.М. Формування звітності сталого розвитку: міжнародні системи регулювання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2015. № 2 (32). URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2015-2\(32\)-67-78](https://doi.org/10.26642/pbo-2015-2(32)-67-78).

15. Микитин О. Особливості планування грошових потоків підприємств за євроінтеграційних умов під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-73>. Головка Т.В. Планування грошових потоків підприємства: нова парадигма. Вісник КНТЕУ. 2017. Вип. 4 (114). С. 104-113.

16. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України: зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 223–225.

17. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61-65.

18. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>.
19. Івченко І.Ю., В'язовська К.М. Побудова динамічної оптимізаційної моделі фінансових потоків підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4 (9). С. 202-208.
20. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758>.
21. Лапіна І.С., Гончаренко О.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.
22. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136>.
23. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1. С. 31–35. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf.
24. Скриль В.В., Ступенко К.Ю. Планування грошових потоків підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6737>.
25. Талах Т.А. Особливості методики проведення аналізу та оптимізації грошових потоків підприємства. *Луцький НТУ*. 2008. Вип. 5 (20). Ч. 2. С. 247-260.
26. Хвальчик Л.І. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1(47). С. 84–91.

27. Чижишин О.І. Управлінські аспекти раціоналізації використання грошових ресурсів підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 486-490.
28. Юрченко О.Ю. Сучасні підходи до управління грошовими потоками підприємства. *Бізнеснавігатор*. 2020. Вип. 4(47). С. 77-82.
29. Спільник І., Загородна О. Грошові потоки підприємства: комплексний аналіз за даними фінансової звітності. *Міжнародний науковий журнал*. 2017. Вип. 1-2. С. 67-85.
30. Ясишена В.В. Теоретичні аспекти аналізу грошових потоків підприємств. *Економічний простір*. 2018. № 16. С. 123-131.
31. Журлов А.М., Квач Я.П., Кошельок Г.В., Коваль В.В. Методична основа побудови аналітичної системи оцінки результативності праці: монографія. Одеса: Фенікс, 2011. 224 с.
32. Хома І.Б., Кріп О.І. Фінансове моделювання управління грошовими потоками в економіці України на прикладі ПАТ «Львівхім». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.10. С. 335-343.
33. Савін В.А., Сурікова Є.А. Аналіз застосування цифрових технологій в управлінні грошовими потоками. *European Journal of Natural History*. 2021. № 6. С. 92–97.
34. Сергєєва О.Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, Ч. 2. С. 107-110.
35. Денисенко Н. Фінансова стабільність в умовах війни та повоєнне відновлення економіки України. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, Amsterdam, Netherlands. 2023. С. 17–20.
36. Сучасні виклики та тенденції розвитку фінансової системи: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (ІваноФранківськ,

23 квітня 2024 року) / Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2024. 296 с

37. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Іващенко А.І. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів. Київ: КНЕУ, 2017. С. 76-101

ДОДАТКИ

Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Ферреро Україна» за 2024 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
Основні засоби	1010	6 896.00	3 372.00
первісна вартість	1011	43 499.00	44 286.00
знос	1012	36 603.00	40 914.00
Відстрочені податкові активи	1045	35 131.00	29 335.00
Інші необоротні активи	1090	15 341.00	9 126.00
Усього за розділом I	1095	57 368.00	41 833.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	141 766.00	184 636.00
Виробничі запаси	1101	894.00	139.00
Товари	1104	140 872.00	184 497.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	130 396.00	212 071.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	47.00	160 571.00
з бюджетом	1135	5 702.00	466.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	5.00	5.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 224.00	23 304.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	299 315.00	215 508.00
Рахунки в банках	1167	299 315.00	215 508.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 543.00	2 045.00
Усього за розділом II	1195	610 993.00	798 601.00
Баланс	1300	668 361.00	840 434.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 543 124.00	1 802 801.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 047 991.00	1 495 954.00
Валовий: прибуток	2090	495 133.00	306 847.00
Інші операційні доходи	2120	32 861.00	92 605.00
Адміністративні витрати	2130	68 133.00	90 644.00
Витрати на збут	2150	209 360.00	175 088.00
Інші операційні витрати	2180	12 981.00	3 224.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	237 520.00	130 496.00
Інші фінансові доходи	2220	11 643.00	10 280.00
Фінансові витрати	2250	3 312.00	1 341.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	245 851.00	139 435.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-46 362.00	-19 096.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	199 489.00	120 339.00

Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	199 489.00	120 339.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	19 139.00	15 556.00
Витрати на оплату праці	2505	53 359.00	93 834.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 219.00	11 340.00
Амортизація	2515	4 370.00	7 122.00
Інші операційні витрати	2520	199 387.00	141 104.00
Разом	2550	290 474.00	268 956.00

Додаток Б. Фінансова звітність ТОВ «Ферреро Україна» за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	12 584.00	6 896.00
первісна вартість	1011	45 024.00	43 499.00
знос	1012	32 440.00	36 603.00
Відстрочені податкові активи	1045	28 459.00	35 131.00
Інші необоротні активи	1090	21 908.00	15 341.00
Усього за розділом I	1095	62 951.00	57 368.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	32 657.00	141 766.00
Виробничі запаси	1101	955.00	894.00
Товари	1104	31 702.00	140 872.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	68 757.00	130 396.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 681.00	47.00
з бюджетом	1135	19 427.00	5 702.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	12 794.00	5.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 595.00	31 224.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	198 693.00	299 315.00
Рахунки в банках	1167	198 693.00	299 315.00
Витрати майбутніх періодів	1170	486.00	2 543.00
Усього за розділом II	1195	332 296.00	610 993.00
Баланс	1300	395 247.00	668 361.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52 478.00	52 478.00
Резервний капітал	1415	10 495.00	10 495.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-57 337.00	63 002.00
Усього за розділом I	1495	5 636.00	125 975.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22 002.00	13 232.00
Усього за розділом II	1595	22 002.00	13 232.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	7 699.00	8 342.00
товари, роботи, послуги	1615	46 375.00	97 160.00
розрахунками з бюджетом	1620		4 401.00
у тому числі з податку на прибуток	1621		4 401.00
розрахунками з оплати праці	1630	37.00	
за одержаними авансами	1635	5 632.00	14 252.00
за розрахунками з учасниками	1640	200 000.00	200 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	86 273.00	146 389.00
Поточні забезпечення	1660	21 593.00	58 609.00
Інші поточні зобов'язання	1690		1.00
Усього за розділом III	1695	367 609.00	529 154.00
Баланс	1900	395 247.00	668 361.00

Продовження додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 802 801.00	736 659.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 495 954.00	537 429.00
Валовий: прибуток	2090	306 847.00	199 230.00
Інші операційні доходи	2120	92 605.00	16 114.00
Адміністративні витрати	2130	90 644.00	57 046.00
Витрати на збут	2150	175 088.00	239 789.00
Інші операційні витрати	2180	3 224.00	87 496.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	130 496.00	
збиток	2195		168 987.00
Інші фінансові доходи	2220	10 280.00	5 051.00
Фінансові витрати	2250	1 341.00	1 444.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	139 435.00	
збиток	2295		165 380.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-19 096.00	13 024.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	120 339.00	
збиток	2355		152 356.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	120 339.00	-152 356.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	15 556.00	34 898.00
Витрати на оплату праці	2505	93 834.00	62 367.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 340.00	10 280.00
Амортизація	2515	7 122.00	7 248.00
Інші операційні витрати	2520	141 104.00	269 538.00
Разом	2550	268 956.00	384 331.00

Продовження додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 559 615.00	1 256 925.00
Цільового фінансування	3010	44.00	989.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	17 101.00	6 758.00
Надходження від повернення авансів	3020	101.00	4 745.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	10 280.00	5 051.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	97.00	143.00
Надходження від операційної оренди	3040	135.00	124.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 347 217.00	1 087 528.00
Праці	3105	52 567.00	47 000.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	11 089.00	10 259.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	62 813.00	38 196.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	8 795.00	4 573.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	39 491.00	19 469.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	14 527.00	14 154.00
Витрачання на оплату авансів	3135	38.00	1 621.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1 977.00	17 406.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	44.00	1 010.00
Інші витрачання	3190	4.00	31.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	111 624.00	71 684.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	1 512.00	10.00
необоротних активів	3260	1 724.00	1 555.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-212.00	-1 545.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші платежі	3390	10 790.00	9 175.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-10 790.00	-9 175.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	100 622.00	60 964.00
Залишок коштів на початок року	3405	198 693.00	115 982.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		21 747.00
Залишок коштів на кінець року	3415	299 315.00	198 693.00

Додаток В. Фінансова звітність ТОВ «Ферреро Україна» за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
Основні засоби	1010	18 536.00	12 584.00
первісна вартість	1011	44 859.00	45 024.00
знос	1012	26 323.00	32 440.00
Відстрочені податкові активи	1045	15 435.00	28 459.00
Інші необоротні активи	1090	29 046.00	21 908.00
Усього за розділом I	1095	63 017.00	62 951.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	136 188.00	32 657.00
Виробничі запаси	1101	16 190.00	955.00
Товари	1104	119 998.00	31 702.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	387 145.00	68 757.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 270.00	1 681.00
з бюджетом	1135	8 717.00	19 427.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 221.00	12 794.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 502.00	10 595.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	115 982.00	198 693.00
Рахунки в банках	1167	115 982.00	198 693.00
Витрати майбутніх періодів	1170	661.00	486.00
Усього за розділом II	1195	688 465.00	332 296.00
Баланс	1300	751 482.00	395 247.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52 478.00	52 478.00
Резервний капітал	1415	10 495.00	10 495.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	295 019.00	-57 337.00
Усього за розділом I	1495	357 992.00	5 636.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	24 061.00	22 002.00
Усього за розділом II	1595	24 061.00	22 002.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 498.00	7 699.00
товари, роботи, послуги	1615	196 313.00	46 375.00
розрахунками з бюджетом	1620	14 553.00	
розрахунками з оплати праці	1630	61.00	37.00
за одержаними авансами	1635	1 899.00	5 632.00
за розрахунками з учасниками	1640		200 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	102 922.00	86 273.00
Поточні забезпечення	1660	48 180.00	21 593.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3.00	
Усього за розділом III	1695	369 429.00	367 609.00
Баланс	1900	751 482.00	395 247.00

Продовження додатку В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	736 659.00	2 444 880.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	537 429.00	1 499 862.00
Валовий: прибуток	2090	199 230.00	945 018.00
Інші операційні доходи	2120	16 114.00	5 289.00
Адміністративні витрати	2130	57 046.00	61 242.00
Витрати на збут	2150	239 789.00	484 572.00
Інші операційні витрати	2180	87 496.00	14 793.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		389 700.00
збиток	2195	168 987.00	
Інші фінансові доходи	2220	5 051.00	4 804.00
Фінансові витрати	2250	1 444.00	775.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		393 729.00
збиток	2295	165 380.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 024.00	-71 184.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		322 545.00
збиток	2355	152 356.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-152 356.00	322 545.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	34 898.00	40 459.00
Витрати на оплату праці	2505	62 367.00	58 429.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 280.00	9 034.00
Амортизація	2515	7 248.00	9 048.00
Інші операційні витрати	2520	269 538.00	443 637.00
Разом	2550	384 331.00	560 607.00

Продовження додатку В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 256 925.00	3 555 930.00
Цільового фінансування	3010	989.00	1 672.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	6 758.00	2 278.00
Надходження від повернення авансів	3020	4 745.00	9 375.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	5 051.00	4 804.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	143.00	209.00
Надходження від операційної оренди	3040	124.00	150.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 087 528.00	3 056 421.00
Праці	3105	47 000.00	43 287.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	10 259.00	8 978.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	38 196.00	215 456.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 573.00	95 235.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	19 469.00	107 515.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	14 154.00	12 706.00
Витрачання на оплату авансів	3135	1 621.00	13 312.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	17 406.00	2 973.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	1 010.00	1 702.00
Інші витрачання	3190	31.00	31.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	71 684.00	232 258.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	10.00	5 016.00
необоротних активів	3260	1 555.00	12 626.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 545.00	-7 610.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Сплату дивідендів	3355		170 993.00
Інші платежі	3390	9 175.00	8 770.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-9 175.00	-179 763.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	60 964.00	44 885.00
Залишок коштів на початок року	3405	115 982.00	71 097.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	21 747.00	
Залишок коштів на кінець року	3415	198 693.00	115 982.00