

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТОКОМ  
СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «МОЛОЧНА  
КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи ПТ(ЛГ) м-22

**Фічук Юрій Сергійович**

(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент

**Фесіна Юлія Георгійович**

(г. дпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

**Ковальська Любов Леонідівна**

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права  
Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики  
Ступінь вищої освіти: магістр  
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля  
Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«23» 09 2024 р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Фічука Юрія Сергійовича*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління фінансовим потоком суб'єкта господарювання (на матеріалах ТОВ «Молочна компанія «Галичина»)»

Керівник роботи: Фесіна Юрій Георгійович

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 492/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчально-методичні та наукові видання за тематикою дослідження, фінансова звітність підприємства, статистична звітність Асоціації виробників молока

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

*Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади управління фінансовим потоком підприємства. Розділ 2. Аналіз та оцінка фінансового потоку підприємства. Розділ 3. Перспективні засади ефективного управління фінансовим потоком підприємства. Висновки. Перелік джерел посилань. Додатки.*

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Організаційна структура підприємства. Лист 2.

Основні показники діяльності. Горизонтальний аналіз активів і пасивів. Лист 3. Факторний

Аналіз рентабельності. Лист 4. Характеристика грошового потоку. Лист 5. Групування

Активів. Лист 6. Ефективність використання запасів. Лист 7. Ефективність використання

готової продукції. Лист 8. Динаміка заборгованості та потреба в грошах. Лист 9. Виробництво

та ціновий тренд молока. Лист 10. Кооперація в ланцюзі постачання. Лист 11. Логістичний

Ланцюг. Лист 12. Цифровізація інформаційного потоку.

Консультанти розділів роботи	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання	здав завдання пр. ліній
Теоретичний розділ	Фесіна Ю.Г.		
Аналітичний розділ	Фесіна Ю.Г.		
Проектний розділ	Фесіна Ю.Г.		
Нормоконтроль	Хомяк Н.В.		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування теми	до 23.09.2023	виконав
2.	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 28.10.2023	виконав
3.	Теоретичний розділ	до 07.03.2024	виконав
4.	Аналітичний розділ	до 30.05.2024	виконав
5.	Проектний розділ	до 03.09.2024	виконав
6.	Висновки	до 01.10.2024	виконав
7.	Формування списку джерел посилань	до 08.10.2024	виконав
8.	Формування додатків	до 15.10.2024	виконав
9.	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 22.10.2024	виконав
10.	Нормоконтроль	до 01.11.2024	виконав
11.	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 15.11.2024	виконав
12.	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 03.12.2024	виконав

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ підпис

(Фічук Ю.С.)  
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ підпис

(Фесіна Ю.Г.)  
(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Фічук Ю.С. Управління фінансовим потоком суб'єкта господарювання (на матеріалах ТОВ «Молочна компанія «Галичина»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, додатків.

У магістерській роботі обґрунтовано важливість дослідження та оцінки фінансових потоків у логістичних системах виробничих підприємств. Розглянуто існуючі точки зору щодо розуміння поняття "фінансовий потік" та показників для його оцінки. Доведено безпосередній зв'язок фінансових потоків з грошима. На основі грошового потоку обґрунтовано, що фінансові потоки є однією з основних складових логістичних систем промислових підприємств. Зазначено, що фінансові потоки формуються і використовуються саме для забезпечення нормального функціонування логістичних систем підприємств. Здійснено аналіз грошового потоку молочної компанії та проведено оцінювання стану фінансового потоку компанії. Покращення логістики фінансового потоку молокопереробного підприємства потребує інтеграції різних підходів, від оптимізації запасів та управління дебіторською заборгованістю до впровадження новітніх технологій для управління фінансами та виробництвом. Ефективне управління фінансовими потоками дозволяє знизити витрати, підвищити ліквідність і забезпечити фінансову стабільність підприємства, що в свою чергу сприяє його зростанню та розвитку на конкурентному ринку молокопродуктів. Використовуючи модель управління ланцюгом постачання підприємства, досліджено реальні місця формування фінансових потоків у молочному бізнесі. Доведено взаємозв'язок фінансового потоку з матеріальним та інформаційним потоками.

Ключові слова: логістичне управління, фінансовий потік, грошовий потік, управління фінансовим потоком, логістичний ланцюг постачання.

## ANNOTATION

Fichuk Y.S. Management of the financial flow of an economic entity (based on the materials of LLC "Dairy Company "Halychyna"). Manuscript.

Qualification work for master's degree in Logistics, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The Master's thesis demonstrates the importance of studying and evaluating financial flows in the logistics systems of manufacturing companies. The existing points of view on the understanding of the concept of "financial flow" and indicators for its evaluation are considered. The direct connection of financial flows with money is proved. On the basis of cash flow it is proved that financial flows are one of the main components of logistics systems of industrial enterprises. It is established that financial flows are formed and are used to ensure the normal functioning of the logistic systems of enterprises.

The cash flow of a dairy enterprise is analysed and the status of the financial flow of the enterprise is evaluated.

Improving the logistics of the financial flow of a dairy processing company requires the integration of various approaches, from the optimisation of inventory and receivables management to the introduction of the latest technologies for financial and production management. Effective management of financial flows allows to reduce costs, increase liquidity and ensure financial stability of the enterprise, which in turn contributes to its growth and development in the competitive dairy market. Using the model of supply chain management of the enterprise, the real places of formation of financial flows in the dairy business are investigated. The interrelation of financial flows with material and information flows is demonstrated.

Key words: logistics management, financial flow, cash flow, financial flow management, logistics supply chain.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТОКОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутнісний прояв управління в логістиці	9
1.2. Фінансовий потік та його характеристика	11
1.3. Аналіз фінансового потоку підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ПОТОКУ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Загальна характеристика компанії	18
2.2. Аналіз динаміки грошового потоку підприємства	23
2.3. Оцінка фінансового потоку підприємства	27
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТОКОМ ПІДПРИЄМСТВА	33
3.1. Стратегічні пріоритети покращення управління фінансовим потоком підприємства	33
3.2. Диверсифікація фінансового потоку підприємства	37
3.3. Імплементація моделі управління ланцюгом постачання у систему логістичного управління фінансовим потоком	43
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	58
ДОДАТКИ	61

## ВСТУП

Функціональна діяльність молокопереробних підприємств у сучасних умовах її провадження характеризується дефіцитом сировинних ресурсів, значною неоднорідністю їх якості на фоні коливання та нестійкого розвитку споживчого попиту. Все це разом узяте вимагає застосування логістичного підходу в управлінні компаніями молочного сектору бізнесу та його примінення в сфері керування та координування фінансових потоків компаній.

Фінансовий потік, як направлений вектор спрямування фінансових ресурсів, необхідний для забезпечення ефективного руху матеріального, інформаційного та сервісного потоків, що циркулюють усередині логістичної системи компанії та здійснює опосередкований зв'язок її логістичної системи із факторами зовнішнього середовища. Найбільш вагомим результуючим показником видів економічної діяльності підприємства виступає грошовий потік.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методичних засад і практичних підходів до вдосконалення системи управління фінансовим потоком молокопереробного підприємства.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

- уточнити сутність і зміст управління в логістиці;
- розглянути характеристики фінансового потоку;
- розглянути методику аналізування фінансового потоку підприємства;
- узагальнити характеристики досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз основних показників грошового потоку;
- оцінити якісні та кількісні параметри фінансового потоку;
- розробити стратегічне бачення покращення управління фінансовим потоком;
- запропонувати напрями диверсифікації фінансового потоку компанії;
- обґрунтувати підходи щодо інтеграційної взаємодії фінансового потоку з логістичним ланцюгом постачання компанії.

Об'єктом дослідження є процеси формування фінансових потоків товариства з обмеженою відповідальністю Молочна компанія «Галичина».

Предметом дослідження є методи та інструменти управління фінансовим потоком молокопереробного підприємства.

Теоретичну та методичну основу дослідження становлять положення теорії управління, теорії логістики, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

У процесі проведення дослідження, обґрунтування висновків використовувались наукові літературні джерела, офіційні фінансові звіти молокопереробного підприємств, статистичні дані галузевих асоціацій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТОКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутнісний прояв управління в логістиці

Управління виступає процесом щодо організування, планування, мотивування та контролю діяльності людей або ресурсів, задля забезпечення досягнення певних цілей і завдань. Воно включає в себе прийняття рішень, координацію дій та моніторинг результатів у різних функціональних сферах та на різних рівнях, як от: бізнес, підприємство, установа, проект та інші системи (підсистеми), в тому числі й логістика. Управлінська діяльність необхідна для ефективного використання ресурсів та максимального досягнення поставлених цілей. В новому тлумачному словнику української мови зазначається, що дія управління покликана «спрямувати діяльність, роботу, кого-, чого-небудь або бути на чолі когось, чогось, керувати» [1, с. 624]. Таке визначення позиціонує управління з необхідністю координування роботи та побудови ієрархічної моделі за вектором керуюча-підлегла підсистеми.

Управління логістикою передбачає собою процес планування, реалізації та контролю ефективного й економічного переміщення та зберігання ресурсів, товарів, послуг від місця їх генерування (походження) до споживача. Основна метою управління логістикою полягає у забезпеченні своєчасного та вигідного постачання продукції з максимальним задоволенням потреб клієнтів. Водночас, слід розглянути й процес управління, яке базується на застосуванні логістичного підходу. Таке управління, на основі логістики, полягає в оптимізації процесів постачання, зберігання, транспортування та розподілу товарів і послуг для зниження витрат та забезпечення ефективності функціонування господарюючого суб'єкта в цілому. Воно передбачає планування і контроль за рухом матеріалів, інформації та фінансів в усьому ланцюзі постачання, що дозволяє підприємницькій структурі реагувати на потреби споживачів у

реальному режимі часу. Другий аспект взаємозв'язку логістики та управління проявляється в контексті логістичного управління. Це така діяльність, яка покликана забезпечити знаходження правильного товару у потрібному місці та в потрібний час, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

На думку окремих дослідників, логістичне управління передбачає собою такий підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики й характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками для досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу [2]. Логістичний підхід в управлінні дозволяє виокремити розрізнені підходи до управління потоком ресурсів у єдину інтегровану управлінську систему, де множина об'єктів сприймаються як одне ціле. Принципові засади такого управління зводяться до системності та комплексності планування, контролювання, аналізування та мотивування суб'єктів та об'єктів усього логістичного ланцюга; облікуванні управлінських витрат на обслуговування логістичного ланцюга та встановленні критеріїв оцінки ефективності функціонування логістичного ланцюга. Як відмічають окремі науковці, ефективність управління ланцюгом забезпечується мінімізацією логістичних витрат усіх суб'єктів ланцюга поставок та має кінцевою метою забезпечення максимального рівня сервісу щодо здійснення планування, пошуку, виробництва та доставки товарів [3]. Як зазначається дослідниками, основними елементами управління ланцюгами поставок є: планування, постачання сировини, виготовлення, доставка та повернення. Це вимагає певного напрацювання підходів до функціональної реалізації принципів логістичного управління.

Підходами логістичного управління – є проектний та програмно-цільовий, системний підхід, інтеграційний та мережевий підхід. Ці підходи інтегровані в єдиний системний, процесний та функціональний підходи, що дозволяє забезпечити гнучкість, системність, стійкість, адаптивність потокового процесу

з обов'язковим зчитуванням зворотної інформації від усіх учасників ланцюга [4]. Досліджуючи еволюційний розвиток концептуальних управлінських підходів у логістиці, Г. Тарасюк та В. Іщенко прийшли до власного висновку щодо універсальності інтегрованої концепції логістики [5]. Ця концепція релевантна бізнесовим цілям та ешелонована з корпоративною культурою, соціально відповідальним менеджментом та сучасними новаціями в сфері цифрових технологій, інтернету речей, блокчейн-технологій, застосування штучного інтелекту, аналітикою великих даних. Все це покликане докорінним чином трансформувати ланцюги постачання, сприяти економії ресурсів, оптимізувати час прийняття рішень, забезпечивши їх прозорість та відповідальність за наслідки їх виконання.

Рівень ефективності управління логістичними процесами на підприємстві, з точки зору В. Кузяка, головним чином обумовлюється здатністю чисельність ситуацій та подій непередбачуваного характеру, загроз і ризиків, які впливатимуть на зміну стану всієї логістичної системи [6]. Все це вимагає того, щоб логістична сфера, як об'єкт управління, була інтегрованою, оскільки такий захід є важливим для створення адаптивності системи до викликів кризового характеру, які стали невід'ємним проявом сучасної підприємницької діяльності.

У підсумку зазначимо, що сутнісний прояв управління в логістиці проявляється в побудові таких механізмів управління логістичними процесами, які будуть орієнтовані на підвищення рівня ефективності діяльності підприємницьких структур, шляхом удосконалення аналізування, організування, контролю поточкових процесів.

## **1.2. Фінансовий потік та його характеристика**

Потокові процеси підприємницьких структур вимагають управлінського підходу з огляду на їх сутнісний прояв: потоки матеріальних ресурсів, потоки інформаційних ресурсів, потоки фінансових ресурсів. Саме фінансовий потік є

значимим для підтримки, координування руху ресурсів у логістичному ланцюзі. Його характеристика проявляється в часовій асинхронності надходжень грошових коштів та їх видатків у процесі функціональної діяльності.

У свій час, І. Голофаєва запропонувала чітку класифікацію фінансових потоків у сфері логістичної діяльності підприємства [7]. Насамперед пропонується фінансові потоки стосовно логістичної системи підприємства поділяти на зовнішні та внутрішні. Зокрема, зовнішній фінансовий потік розглядається як такий, що здійснюється поза межами підприємства, де він виконує роль забезпечення надходжень на підприємство із зовнішнього середовища (вхідний фінансовий потік) або виконує роль вихідного фінансового потоку, починаючи свій шлях із внутрішньої логістичної системи в зовнішнє середовище. Внутрішній фінансовий потік проходить у середині підприємства, видозмінюючись за рахунок впливу на товарний потік ряду логістичних операцій. Окрім цього, логістичні фінансові потоки пропонується розділяти за: цільовим призначенням (фінансові потоки, обумовлені процесом закупівлі товарів; інвестиційні фінансові потоки; фінансові потоки по забезпеченню відтворення робочої сили; фінансові потоки, пов'язані з формуванням матеріальних витрат у процесі виробничої діяльності підприємств; фінансові потоки, що виникають у процесі продажу товарів); способом перенесення авансованої вартості на товари (інвестиційні фінансові потоки й частково фінансові потоки, пов'язані з формуванням матеріальних витрат; фінансові потоки, що виникають у процесі закупівлі, дистрибуції й продажу товарів, а також при відтворенні робочої сили) та залежно від застосовуваних форм розрахунків (готівкові та безготівкові).

Окремі дослідники фінансових потоків вважають, що їх взагалі слід виділяти в окрему економічну категорію, вважаючи, що фінансові потоки є цілеспрямованим, безперервним рухом фінансових ресурсів, який характеризується наявністю грошових потоків та зміною обсягів, вартості, функціональної форми, видів, залежно від галузевого, функціонального або територіального рівнів [8]. Вважаю, що твердження про безперервність

фінансового потоку є дещо спірним. Воно має право на істину в довгостроковому часовому вимірі, тоді як у короткостроковому періоді в практиці може існувати момент переривання такого потоку.

Окремі науковці пропонують розглядати фінансовий потік крізь призму функціональних видів діяльності підприємницької структури: основної, інвестиційної та фінансової [9]. Так, вхідний фінансовий потік у сфері основної діяльності включає в себе грошові кошти від реалізації готової продукції, авансові платежі, платежі від погашення дебіторської заборгованості. В інвестиційній діяльності вхідний фінансовий потік обмежений грошовими потоками від реалізації необоротних активів, здачі капітального будівництва. Вхідний фінансовий потік у власне фінансовій діяльності представлений платежами, що надходять на підприємство в рамках відкритих кредитних ліній, державних цільових програм фінансової підтримки. Вихідний фінансовий потік у сфері основної діяльності включає в себе платежі за надані послуги контрагентів, погашення поточних бюджетних зобов'язань та кредиторської заборгованості. В інвестиційній діяльності підприємства вихідний фінансовий потік спрямований на техніко-технологічне оновлення основних активів, розширене відтворення виробництва та розширення виробничих площ, а в фінансовій діяльності – на погашення фінансових зобов'язань коротко- та довгострокового характеру. Вважаємо, що трактування вихідного фінансового потоку в сфері інвестиційної діяльності вимагає певного уточнення. Адже техніко-технологічне оновлення може відбуватися як на простій формі відтворення капіталу, так і на розширеній базі. В свою чергу, розширене відтворення дійсно вимагає суттєвих фінансових витрат, але разом із цим й просте відтворення вимагає фінансової самодостатності для того, щоб кількісно в одній мірі замінити спожиті засоби. Й це теж буде обслуговувати вихідний фінансовий потік.

Загалом поняття «фінансовий потік» є агрегованим, тобто таким, що включає в себе багаточисельні види потоків, які обслуговують виробничо-господарську діяльність підприємницької структури: закупівля сировини,

матеріалів, обладнання; реалізація товарів, продукції, робіт та послуг; здійснення розрахунків з постачальниками, працівниками, власниками; отримання і повернення позикових коштів; виконання податкових зобов'язань тощо. Як відмічає В. Гришов, фінансові потоки безпосередньо акумулюють грошові активи, детермінують вектори їх руху та впливають на структуру, що дозволяє зробити висновок про кореляційну залежність фінансових та грошових потоків. При цьому грошові потоки виступають матеріалізованою формою вираження фінансових потоків [10].

Пасінович І.І. та Сич О. А. розглядають фінансові потоки на різних рівнях їх формування та функціонування: глобальному, макро-, мезо- та мікрорівні. При цьому мікрорівень являє собою рух фінансових потоків в рамках суб'єкта господарювання. При цьому на мікрорівні управління фінансовим потоком здійснюється завдяки системі менеджменту, яка орієнтована на управління активами підприємства (майновий підхід), управління власним і позиковим капіталом (управління пасивами); управління грошовими потоками. Автори розуміють грошовий потік, як систему надходження й виплати грошових коштів за певний період часу, тоді як фінансовий потік розглядається крізь призму цілеспрямованого руху фінансових ресурсів чи фінансових інструментів, що можуть мати позитивні або негативні результати [11].

Фінансові потоки у логістичних системах розглянуто в праці Л. Ачкасової та А. Удоденко [12]. На думку М. Ваховської, логістичним потокам характерна видова розмаїтість, що вимагає моніторингу руху ресурсів у потоці; чисельність параметрів та характеристик, що їх описують (час, простір, кількість, якість, форма, цінність); здатність реагувати на впливи суб'єкта управління. Дослідниця вважає, що фінансовий потік є супутнім до матеріального потоку, а ефективність управління останнім вимагає урахування його взаємозв'язку як з фінансовим, так й іншими видами логістичних потоків [13]. Таким чином, логістичним потокам характерне явище діалектичного синергізму, який дозволяє підтримувати гнучкість логістичної системи перед викликами зовнішнього середовища. Розглядаючи систему управління фінансовими потоками в логістичних

системах, Л. Кустріч розглядає наступні умови забезпечення її стійкості: використання буферних та транспортних запасів, активізація управління постачальниками, наскрізний менеджмент логістичного ланцюга, управління фінансовими ризиками, планування діяльності на основі інноваційних технологій [14].

Отже, фінансовий потік підприємства є системою взаємопов'язаних процесів, що включають надходження та використання фінансових ресурсів для забезпечення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Фінансовий потік у фінансовій діяльності підприємства передбачає рух коштів внаслідок операцій з власним і позиковим капіталом (виплата дивідендів, залучення або погашення кредитів), в операційній діяльності – рух коштів, що виникає в результаті здійснення основної господарської діяльності підприємства (продаж продукції, отримання доходів від надання послуг тощо), а в інвестиційній – рух коштів, що виникає у процесі купівлі-продажу активів, фінансування інвестиційних проектів.

### **1.3. Аналіз фінансового потоку підприємства**

Як уже було зазначено раніше, фінансові потоки характеризують рух фінансових ресурсів, тому управління фінансовими потоками є процесом управління такими складовими, як: залучення, внутрішній оборот та розміщення фінансових ресурсів [15]. На мікрорівні чистий фінансовий потік, з точки зору Н. Вільчинської має наступний вигляд:

$$\text{ЧФП} = \text{П} + \text{А} + \text{КЗ} - \text{ДЗ},$$

де ЧФП – чистий фінансовий потік;

П – прибуток (фінансовий результат після оподаткування);

А – амортизаційні відрахування;

КЗ – кредиторська заборгованість;

ДЗ – дебіторська заборгованість [16].

Слід відмітити, що Г. Роганова розглядає чистий фінансовий потік як функцію залежну від дебіторської заборгованості; величини зареєстрованого капіталу; сплаченого податку на прибуток; чистого операційного грошового потоку; доходу від реалізації фінансових та капітальних інвестицій; витрат на придбання фінансових інвестицій та необоротних активів; чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності; інших надходжень від фінансової діяльності; інших платежів від фінансової діяльності; чистого грошового потоку від фінансової діяльності [17].

На думку К. Багацької, аналізування грошових надходжень та видатків дозволяє забезпечити ефективне управління грошовими потоками. В свою чергу, аналіз грошового потоку є ключовим елементом в аналізуванні фінансового стану підприємства, оскільки дозволяє з'ясувати спроможність підприємства організувати управління грошовими потоками [18]. Науковиця пропонує розраховувати чистий грошовий потік від операційної діяльності непрямим методом, оскільки, на її погляд, у порівнянні з прямим методом його обчислення, він сприяє більш чіткому розумінню стану управління грошовими потоками на підприємстві. Чистий грошовий потік від операційної діяльності пропонується розраховувати як суму чистого операційного прибутку, амортизаційних відрахувань, зміни кредиторської заборгованості, зміни забезпечень наступних витрат і платежів, зміни доходів майбутніх періодів, зміни запасів, дебіторської заборгованості, витрат майбутніх періодів.

Слід відмітити, що фінансовий потік може мати як негативний, так і позитивний характер. Останній проявляється в збільшенні фінансових ресурсів у результаті здійснення господарських операцій, тоді як від'ємний фінансовий потік є результатом вибуття фінансових ресурсів у процесі здійснення всіх видів господарських операцій.

Фінансовий потік, як зазначалося раніше, включає рух грошових коштів у вигляді надходжень і витрат, що виникають в результаті здійснення різних

операцій підприємства, таких як: реалізація продукції, закупівля матеріалів, виплата зарплат, податків, кредитів та інші. Аналіз фінансового потоку дозволяє визначити ефективність використання фінансових ресурсів, а також виявити можливі проблеми в управлінні коштами.

Аналіз фінансових потоків може бути проведений за допомогою різних методів, зокрема:

аналізу грошового потоку, який передбачає оцінку чистого грошового потоку, що надходить і виходить з підприємства за певний період часу;

порівняльного аналізу, що передбачає аналізування змін фінансових потоків за кілька періодів (рік до року, квартал до кварталу);

аналізу за допомогою фінансових коефіцієнтів: для оцінювання ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Оцінка фінансового потоку полягає в тому, щоб визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої фінансові ресурси для досягнення поставлених цілей. Важливими аспектами оцінки є: ліквідність підприємства, як здатність виконувати свої короткострокові зобов'язання; платоспроможність, як здатність забезпечити виплату всіх зобов'язань, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах; фінансова стійкість, як здатність підприємства пережити фінансові труднощі та ризики. Для оцінки цих показників використовують фінансові коефіцієнти на основі фінансової звітності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ та ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ПОТОКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія «Галичина»» (МК Галичина) було утворено в 2015 р. на базі потужностей Радехівського маслозаводу, який почав своє функціонування в 1955 р. у м. Радехів (Львівська область). Нині виробничі потужності заводу також сконцентровано у Волинській області на виробничих площах компанії «Ковельмолоко». Основним напрямком діяльності товариства є здійснення оптової торгівлі молокопродуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (згідно КВЕД 46.33). Додатковими напрямками молочної компанії виступають наступні види діяльності: оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; перероблення молока, виробництво масла та сиру; оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; надання в оренду інших машин, устаткування та товарів; оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; оптова торгівля хімічними продуктами; оптова торгівля іншими проміжними продуктами; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; вантажний автомобільний транспорт; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; надання в оренду вантажних автомобілів; роздрібна торгівля пальним.

Станом на 2020 р. структура власності компанії виглядала наступним чином: бенефіціар Міщук І.В. – 50 % у статутному капіталі, ТзОВ «Срібні Леви» – 50 %. У 2023 р. учасник Міщук І.В. передав 10 % власної частки у статутному

капіталі для АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Ейм Кепітал»».

Загальне управління компанією здійснює директор за безпосередньої управлінської підтримки комерційного директора та заступників директора з виробництва, логістики, з питань заготівлі молочної сировини, з якості, з постачання. Основною структурною одиницею компанії є відділ. Організаційна структура МК «Галичина» відображена на рисунку 2.1.

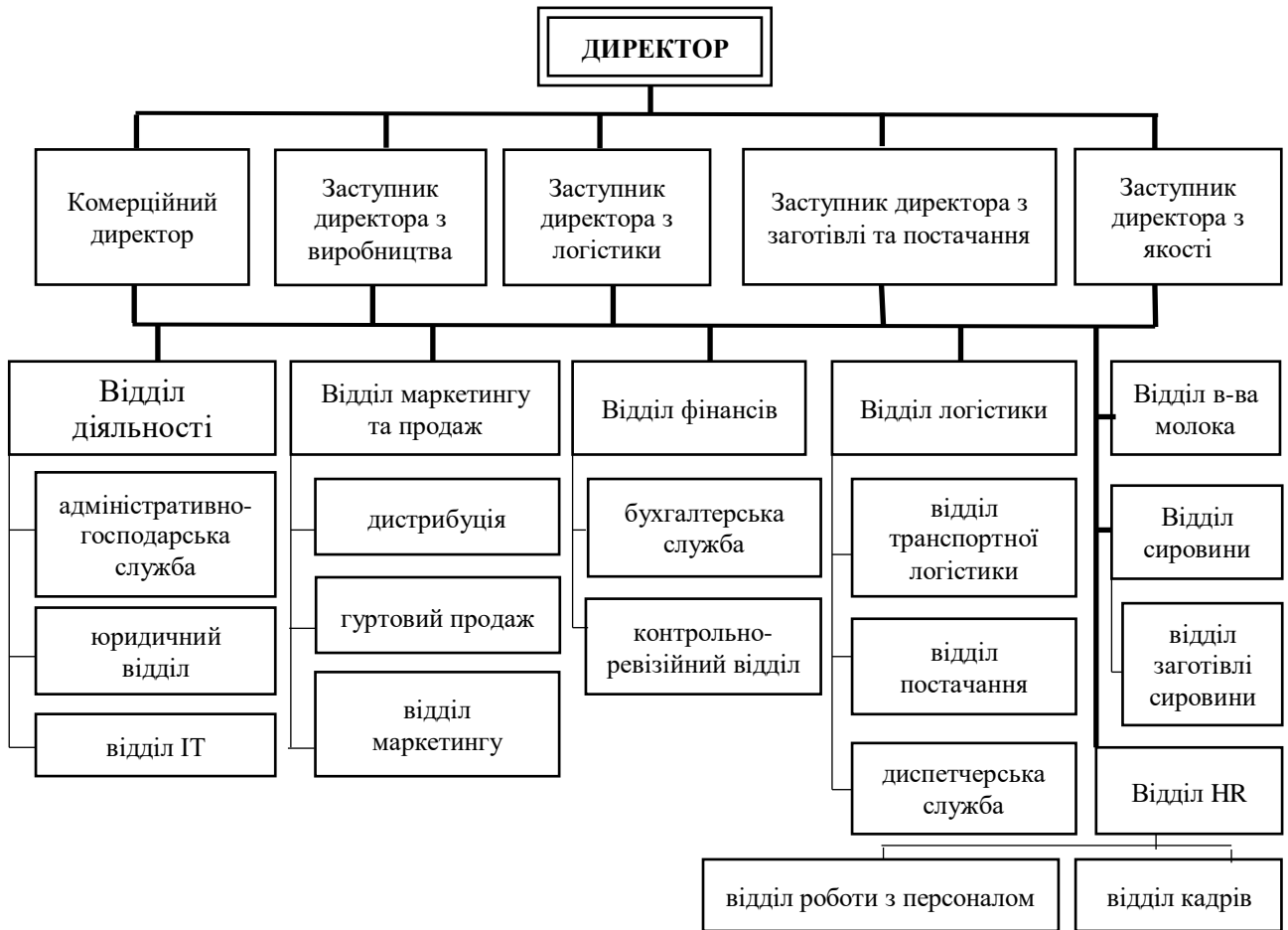


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Молочна компанія «Галичина»  
Джерело. Складено автором за даними компанії

У сфері виробництва молокопродуктів, молочна компанія виготовляє молоко, вершки, кефір, сметану, масло, йогурти, кисломолочний сир. У категорії йогуртів та кефірів компанія займає лідируючі позиції. В своєму виді економічної діяльності досліджувана компанія входить до десятки найбільших за виторгом компаній галузі, посідаючи п'яту позицію. Вищими є продажі лише в ТОВ «Террафуд», ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Люстдорф», ПРАТ

«Тернопільський молокозавод». Високі показники продаж пояснюються частково наявністю в компанії активних експортних дозволів за системою IFS FOOD 6.1 та сертифікату Халяль. Маркетингова стратегія компанії побудована на просуванні національного бренду «Галичина», що також сприяє стимулюванню збільшення попиту. Основними споживачами продукції підприємства виступають національні торгівельні мережі – понад 80 %. Біля 7 % припадає на частку дистриб'юторів. Окрім цього, продукція підприємства спрямовується до філій компанії в регіонах країни, звідки постачається споживачам через роздрібну мережу. Компанія вбачає перспективи свого розвитку в оптимізації організаційної структури, розвитку інтелектуального потенціалу, впровадженні та розвитку корпоративної культури, ефективному використанні необоротних активів, інвестиційній орієнтованості та намаганні досягти оптимальної окупності власного капіталу.

Основні показники діяльності компанії відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні показники діяльності компанії, тис. грн.

Показники	Роки					Середній темп росту
	2019	2020	2021	2022	2023	
Дохід	1724725	2043262	2369061	3175091	3690164	1,211648
Чистий прибуток	9061	9894	10034	30954	53938	1,733379
Активи	473563	609228	805165	1360897	1288656	1,311304
Зобов'язання	454584	580771	738667	838961	673029	1,121864
Чисельність працівників, осіб	1338	1461	1473	1479	1483	1,026730

Джерело. Складено автором за даними компанії.

За досліджуваний період спостерігається зростання показників діяльності підприємства. Впродовж 2019-2023 рр. чисельність персоналу компанії зросла в середньому на 3 %. Найвищий темп росту спостерігається за показником чистого прибутку. В середньому щорічно чистий прибуток компанії зростає на 73 %. Темпи приросту чистого прибутку компанії в понад 2 рази перевищують темпи приросту активів. Особливо вагомим було зростання чистого прибутку компанії в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. – втричі. Щодо зміни середньорічної вартості активів, то в 2023 р. у співставленні з 2022 р. вони єдині серед досліджуваних показників зазнали скорочення, яке становило 20 %.

Щорічне зростання активів підприємства на понад 30 % свідчить про збільшення обсягів наявного у розпорядженні підприємства майна. Виробничі потужності підприємства обладнані сучасним європейським обладнанням з Польщі, Швеції, Німеччини, як от: Tetra Pak, ALFA LAVAL, GEA, Обрам, TEWES-BIS, TEWES-KLIMA. Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу продукції (середньорічний темп приросту становить 21 %), вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів. Горизонтальний аналіз активів ТОВ МК «Галичина» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Горизонтальний аналіз активів компанії, тис. грн.

Показники	Роки				2020р./ 2019р.	2022./ 2020р.	2023р./ 2022р.
	2019	2020	2022	2023			
Нематеріальні активи	1161	1850	192476	194924	689	190626	2448
Основні засоби	125791	209216	365011	448062	83425	155795	83051
Незав. капітал. інвестиції	367	8076	3117	25687	7709	-4959	22570
Необоротні активи	109883	171085	413384	466534	61202	242299	53150
Запаси	99700	115378	253584	364975	15678	138206	111391
Дебітор. заборгованість	202467	241412	317818	347381	38945	76406	29563
Гроші та їх еквіваленти	57826	78461	86854	133985	20635	8393	47131
Оборотні активи	363680	438143	669638	858234	74463	231495	188596
Активи – всього	473563	609228	1083022	1324768	135665	473794	241746

Джерело. Складено автором за даними компанії.

У динаміці спостерігається тенденція зростання вартості активів досліджуваної компанії. Лише в 2022 р. у співставленні з 2020 р. спостерігається скорочення вартості незавершених капітальних інвестицій. Також спостерігається зростання величини наявних джерел фінансування для залучення активів, що обумовлено стійкою тенденцією зростання власного капіталу компанії (табл. 2.3).

Факт зростання суми власного капіталу виступає індикатором підвищення рівня благополуччя власників компанії. Щорічно відбувається збільшення чистого доходу підприємства від реалізації продукції підприємства, що вказує на конкурентоспроможність в бізнесовому середовищі. В 2021 р. у порівнянні з 2020 р. валовий прибуток підприємства та прибуток від операційної діяльності

зросли вдвічі. Сума чистого прибутку компанії є додатною й такою, що має тенденцію зростати, що може вказувати на продуману бізнес-модель.

Таблиця 2.3. – Горизонтальний аналіз пасивів компанії, тис. грн.

Показники	Роки				2020р./ 2019р.	2022./ 2020р.	2023р./ 2022р.
	2019	2020	2022	2023			
Власний капітал	18980	28457	257717	493353	9477	229260	235636
Довгострокові зобов'язання	41672	51866	36491	75420	10194	-15375	38929
Кредиторська заборгованість	253460	277465	329359	324014	24005	51894	-5345
Короткострокові зобов'язання	412912	528905	788814	755995	115993	259909	-32819
Пасиви – всього	473563	609228	1083022	1324768	135665	473794	241746

Джерело. Складено автором за даними компанії.

Для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей розглянемо показники рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Динаміка рівня рентабельності компанії, тис. грн.

Показники	Роки					2020р./2019р.	2021./2020р.	2022./2021р.	2023р./2022р.
	2019	2020	2021	2022	2023				
Чистий дохід, тис. грн.	1724725	2043262	2369061	3175091	3690164	118	116	134	116
Валовий прибуток, тис. грн.	432530	461059	926814	840425	313640	107	>2р.	91	37
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	19282	35426	78904	66328	33999	184	>2,2р.	84	51
Чистий прибуток, тис. грн.	9061	9894	10034	30954	53938	109	101	>3,1р.	174
Рентабельність продукції, %:									
-валова	25,1	22,6	39,1	26,5	8,5	90	173	68	32
-операційна	1,1	1,7	3,3	2,1	0,9	155	192	63	44
-чиста	0,5	0,5	0,4	1,0	1,5	92	87	>2,3р.	150

Джерело. Складено автором за даними компанії.

Важливим критерієм оцінки рівня економічної діяльності компанії є те, наскільки ефективно вона може розпоряджатися своїми активами – основними засобами та оборотними засобами. Для цього обчислимо показник рентабельності виробництва (капіталу підприємства). На останній впливають такі фактори: зміна частки прибутку на одну гривню реалізованої продукції, зміна фондомісткості або фондівіддачі, зміна оборотності оборотних коштів. Застосуємо факторний аналіз для визначення впливу зазначених факторів. Результати розрахунків зведено в таблиці 2.5. Рентабельність виробництва ТОВ МК «Галичина» в 2022 р. у співставленні з 2021 р. зросла на 43,8 %. На цей ріст

позитивний вплив справило зростання усіх факторних складових даного показника, але найбільш вагомим цей вплив справило зростання рентабельності продаж. За рахунок цього фактору вдалося досягти приросту рентабельності виробництва на 37,4 %.

Таблиця 2.5. – Вплив факторів на рівень рентабельності виробництва

Показник	Од. вимір.	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Виручка	тис. грн.	2369061	3175091	3690164
Валовий прибуток	тис. грн.	313640	840425	926814
Вартість основних засобів	тис. грн.	309499	365011	448562
Вартість оборотних засобів	тис. грн.	528208	669638	858234
Вартість основних і оборотних засобів	тис. грн.	837707	1034649	1306796
Фондовіддача	грн./1грн	7,65	8,70	8,23
Коефіцієнт оборотності	оберти	4,49	4,74	4,30
Розмір прибутку на 1 грн виручки	грн.	0,13	0,26	0,25
Рентабельність виробництва	%	37,4	81,2	70,9
Зміна рентабельності, в т.ч. за рахунок:	%		43,8	-10,3
частки прибутку в 1 грн виручки			37,4	-4,2
коефіцієнт оборотності оборотних засобів			2,9	-4,6
коефіцієнт фондівіддачі			3,5	-1,5

Джерело. Обчислено автором на основі звітності підприємства

У 2023 р. в порівнянні з 2022 р. рентабельність виробництва молочної компанії зменшилася на 10,3 %. Це, головним чином, було обумовлено сповільненням оборотності оборотних засобів, а також наслідком скорочення рентабельності продаж досліджуваної компанії.

## 2.2. Аналіз динаміки грошового потоку підприємства

Здійснимо аналіз грошового потоку ТОВ МК «Галичина», з огляду на довоєнний період та період військового стану. Обчислення грошового потоку здійснимо за прямим методом, використовуючи фінансову звітність підприємства (форми 1-3). Проведені розрахунки наведено в таблиці 2.6. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається позитивне значення чистого грошового потоку в довоєнний період, тоді як у 2022 р. спостерігалось його від'ємне значення, що свідчить про настання касового розриву.

Таблиця 2.6. – Динаміка основних характеристик грошового потоку, тис. грн.

Показники	Джерело/ розрахунок	2019 рік	2020 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (+/-)	
						2020р./ 2019р.	2023р./ 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Притік грош. коштів, всього	ф. 3	2263244	2632858	147746	4539079	369614	4391333
2.Притік грошових коштів від операційної діяльності	ф. 3	2036710	2424068	20049	4284855	387358	4264806
3.Відтік грош. коштів, всього	ф. 3	2099061	2575295	3810579	4525311	476234	714732
4.Відтік грошових коштів за операційною діяльністю	ф. 3	2070470	2472971	3604985	4319639	402501	714654
5.Відтік грошових коштів за інвестиційною діяльністю	ф. 3	0	66 787	183358	141105	66787	-42253
6.Відтік грошових коштів за фінансовою діяльністю	ф. 3	28591	35537	22236	64567	6946	42331
7.Сер. залиш. грош. коштів	ф. 1	57826	78461	86854	133985	20635	47131
8.Поточні зобов'язання	ф. 1	412912	528905	788814	755995	115993	-32819
9.Чистий прибуток	ф. 2	9061	9894	30954	53938	833	22984
10.Середня дебітор. заборгов.	ф. 1	202467	241412	317818	347381	38945	29563
11.Чистий грош. потік, всього	р. 1 - р. 3	164183	57563	-3662833	13768	-106620	3676601
12.Чистий грош. потік від поточної діяльності	р. 2 - р. 4	-33760	-48903	-3584936	-34784	-15143	3550152
13.Виплата за позиками	ф. 3	73579	30404	12149	33810	-43175	21661
14.Виплата дивідендів	ф. 3	0	0	0	0	0	0
15.Зміна залиш. матеріальних оборотних активів	ф. 1	-26562	57 917	88495	134288	84479	45793
16.Чистий дохід від реалізації	ф. 2	1724725	2043262	3175091	3690164	318537	515073
17.Притік грош. коштів від інвест. діяльності	ф. 3	0	0	0	11352	0	11352
18.Притік грошових коштів від фінансової діяльності	ф. 3	253096	208790	127697	242872	-44306	115175
19.Грош. кошти на поч. року	ф. 3	48019	67632	42896	130811	19613	87915
20.Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	р. 1 / р. 3 норм. $\geq 1$	1,078	1,022	0,039	1,003	-0,06	0,96
21.Коефіцієнт поточної платоспроможності	р. 2 / р. 4	0,984	0,980	0,006	0,992	0	0,99
22.Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	р. 7 / р. 8	0,14	0,15	0,11	0,18	0,01	0,07
23.Достатність грош. потоку від операц. (поточ.) діяльності для погашення зобов'язань	(р.2 - р.4) / р. 6	-1,2	-1,4	-161,2	-0,5	-0,2	160,68
24.Достатність грош. коштів для самофінансування	(р.2 - р.4) / р.5	-	-0,7	-19,6	-0,2	-	19,31
25.Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	р.12/(р.1+ р.14+р.15)	-0,3	-0,6	-35,6	-0,2	-0,3	35,41
26.Коефіцієнт забезпеченості грошовими коштами, всього	(р.19 +р.1) / р.3	1,10	1,05	0,05	1,03	-0,05	0,98
27.Коефіц. забезпеч. грош. коштами за поточ. діяльністю	(р.19+р.2) / р.4	1,007	1,008	0,017	1,022	0,001	1,00
28.Коефіцієнт оборотності грошових коштів, оборотів	р.16 / р.7	30	26	37	28	-3,78	-9,02
29.Період обороту грошових коштів, днів	365/р.28	12	14	10	13	2	3
30.Коефіцієнт ефективності грошових потоків	(р.1 - р.3) /р.3	0,08	0,02	-0,96	0,00	-0,06	0,96
31.Коефіцієнт рентабельності притоку грошових коштів	р. 9 / р. 1	0,00	0,00	0,21	0,01	0	-0,20
32.Коефіцієнт рентабельності відтоку грошових коштів	р. 9 / р. 3	0,004	0,004	0,008	0,012	0,00	0,004

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
33.Коефіцієнт рентабельності залишку грошових коштів	р. 9 / р.7	0,16	0,13	0,36	0,40	-0,03	0,05
34.Коефіцієнт рентаб. грош. витрат за операц. (поточною) діяльністю	р. 12 / р. 4	-0,02	-0,02	-0,99	-0,01	0,00	0,99

Джерело. Обчислено автором на основі звітності підприємства

Дефіцит грошових коштів негативно вплинув на результати господарської діяльності. При дефіцитному грошовому потоці знизилася ліквідність та рівень платоспроможності підприємства. Від'ємне значення сумарного грошового потоку компанії в 2022 р. було обумовлено переважанням вихідного потоку від операційної діяльності над вхідним потоком. Аналогічне явище спостерігається й для інвестиційної діяльності підприємства. В 2019 р. досліджувана компанія також мало місце негативне значення чистого руху коштів від операційної діяльності, але завдяки превалюванню вхідного потоку грошових коштів над вихідним потоком у ході здійснення фінансової діяльності, вдалося отримати позитивне значення сумарного чистого руху грошових коштів. У сфері операційної діяльності підприємства найбільше грошових коштів у вихідному потоці спрямовується на оплату товарів, робіт та послуг. Обсяги вихідних потоків у сфері інвестиційної діяльності компанії впродовж усього досліджуваного періоду перевищували масштаби вхідних потоків. Вихідні потоки в основному були орієнтовані на придбання необоротних активів. Відтак, у 2019 та 2020 роках на 1 грн вихідного потоку грошових коштів компанії припадало відповідно 1,08 та 1,02 грн вхідного потоку. У 2021 р. спостерігалось зниження ліквідності, коли з вхідним потоком заходило 0,04 грн у порівнянні з 1 грн вихідних грошових коштів. У 2023 р. цю ситуацію вдалося стабілізувати та вивести на паритетність вхідного й вихідного грошового потоків. У цілому на підприємстві спостерігається дефіцит грошових коштів для самофінансування.

Коефіцієнт поточної платоспроможності показує, наскільки надходження від операційної (поточної) діяльності покривають витрати на господарський оборот. За 2023 р. спостерігається покращення показника – 0,992 проти 0,006 в 2022 р. та 0,984 і 0,98 у 2019-2020 рр. відповідно. Коефіцієнт абсолютної

платоспроможності показує, що грошових коштів (абсолютно ліквідних активів) недостатньо для негайного погашення всіх поточних зобов'язань. Упродовж досліджуваного періоду його значення було меншим 0,2, що свідчить про неготовність компанії оперативно реагувати на ліквідацію короткострокового боргу.

Використання прямого методу обчислення грошового потоку дозволяє оцінити загальні потоки надходжень та витрачання грошових ресурсів і переконатися в їх достатності для задоволення поточних зобов'язань. Але використання цього методу не дозволяє розкрити кореляцію отриманого фінансового результату з рухом грошей на рахунках компанії. Тому доцільно скористатися непрямим методом аналізування грошового потоку, зміст якого зводиться до перетворення чистого прибутку в грошову масу. Основний аспект тут приділяється визначенню чистого грошового потоку від операційної діяльності компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. – Динаміка грошового потоку за непрямим методом, тис. грн.

Показники	2019 рік	2020 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (+/-)	
					2020р./ 2019р.	2023р. / 2022р.
1.Чистий операційний прибуток	19282	35426	66328	78904	16144	12576
2.Амортизаційні відрахування	17110	45330	69501	78151	28220	8650
3.Зміна запасів	-26562	57917	88495	134288	84479	45793
4.Зміна дебіторської заборгованості	78817	-927	8414	50711	-79744	42297
5.Зміна витрат майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
6.Зміна кредиторської заборгованості	77063	-29052	49344	38653	-106115	-10691
7.Зміна забезпечень наступних витрат і платежів	0	0	0	0	0	0
8.Зміна доходів майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
9.Чистий грошовий потік від операційної діяльності	165710	108694	282082	380707	-57016	98625

Джерело. Обчислено автором на основі звітності підприємства

В 2020 р. на скорочення грошового потоку компанії вплинуло зростання кредиторської заборгованості. Чистий операційний прибуток підприємства зростав упродовж усього періоду дослідження.

### 2.3. Оцінка фінансового потоку підприємства

Для виконання поставлених цілей та завдань досліджуваної компанії важливе значення відіграє якість, закріплених за нею фінансових ресурсів. Адже завдяки фінансовим ресурсам, більшість видів економічної діяльності підприємства є логістично обґрунтованими з точки зору планування та виконання. Така обґрунтованість базується на розумінні якості фінансового потоку, адже його природа є різноманітною – від готівкових грошових ресурсів у банку та касі компанії, її дебіторської заборгованості до запасів сировини, матеріалів, готових товарів. Для характеристики якості фінансового потоку компанії важливо, на наш погляд, обчислювати показники ділової активності. Це група коефіцієнтів, яка вказує на ефективність використання активів компанії, послідовність логістичного управління запасами. Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, що вказує на можливість вивільнення частини фінансових ресурсів та появи альтернатив для переорієнтації напрямків фінансового потоку.

Якісне дослідження фінансового потоку розпочнемо з вивчення якісної структури оборотних активів. Якість їх елементного складу визначається переважанням частки високоліквідних активів. Групування поточних активів компанії в залежності від їх рівня ліквідності відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Групування оборотних активів компанії за рівнем їх ліквідності

Групи активів	Вартість, тис. грн.				Якісна характеристика	Питома вага, %			
	2019 рік	2020 рік	2022 рік	2023 рік		2019 рік	2020 рік	2022 рік	2023 рік
Грошові кошти та їх еквіваленти	57826	78461	86854	134020	високоліквідні	15,9	17,9	13,0	15,6
Кошти у розрахунках	202467	244305	329201	359274	середньоліквідні	55,7	55,8	49,2	41,9
Запаси та витрати	99700	115378	253584	364975	низьколіквідні	27,4	26,3	37,9	42,5
Всього оборотних активів	363680	438143	669638	858234	-	100	100	100	100

Джерело. Обчислено автором на основі звітності підприємства

За період дослідження найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів підприємства займають середньоліквідні активи – приблизно 51 %, найменшу – високоліквідні активи (15,6 %). Середня частка низьколіквідних

активів компанії склала 33,5 %. Відмітимо, що в довоєнний період спостерігався тренд скорочення питомої ваги низьколіквідних активів, тоді як у 2022-2023 р. їх частка зросла в 2-3 рази. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається тенденція до скорочення питомої ваги середньоліквідних активів у структурі їх вартості. Довоєнна тенденція зростання частки високоліквідних активів у 2022 р. була перервана. Лише в 2023 р. компанія майже вийшла за часткою високоліквідних активів на рівень 2019 р. Зростання частки запасів та витрат у структурі оборотних активів компанії свідчить про потенційне сповільнення швидкості фінансового потоку, а саме в частині швидкої трансформації цього виду активів у грошові засоби для підтримки збалансованості грошового потоку.

В подальшому нами було досліджено стан оборотності запасів компанії (рис. 2.2). У довоєнний період оборотність запасів підприємства мала незначну тенденцію до зростання. В середньому за рік запаси компанії здійснювали 54 обороти.

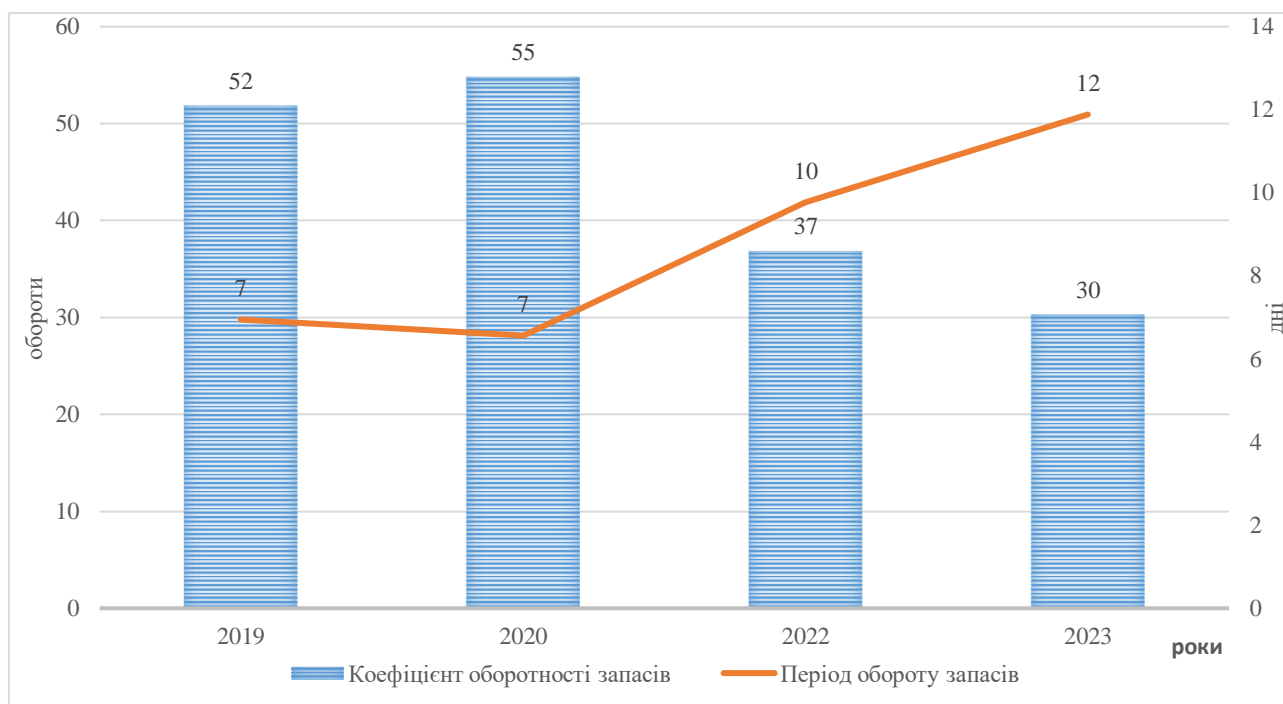


Рис. 2.2. Динаміка ефективності використання запасів ТОВ МК «Галичина»  
Джерело. Розраховано та складено автором за даними компанії

У період воєнного стану спостерігається скорочення оборотності запасів упродовж року до 37 обертів у 2022 р. та 30 обертів у 2023 р. Це вплинуло на

збільшення тривалості одного обороту запасів, який зріс з 7 днів у 2019-2020 рр. до 10-12 днів у 2022-2023 рр. відповідно. Для кращого розуміння ситуації з вихідним фінансовим потоком, який представлення рухом готової продукції до споживача, доцільно проаналізувати динамічні зміни коефіцієнту оборотності готової продукції (рис. 2.3).

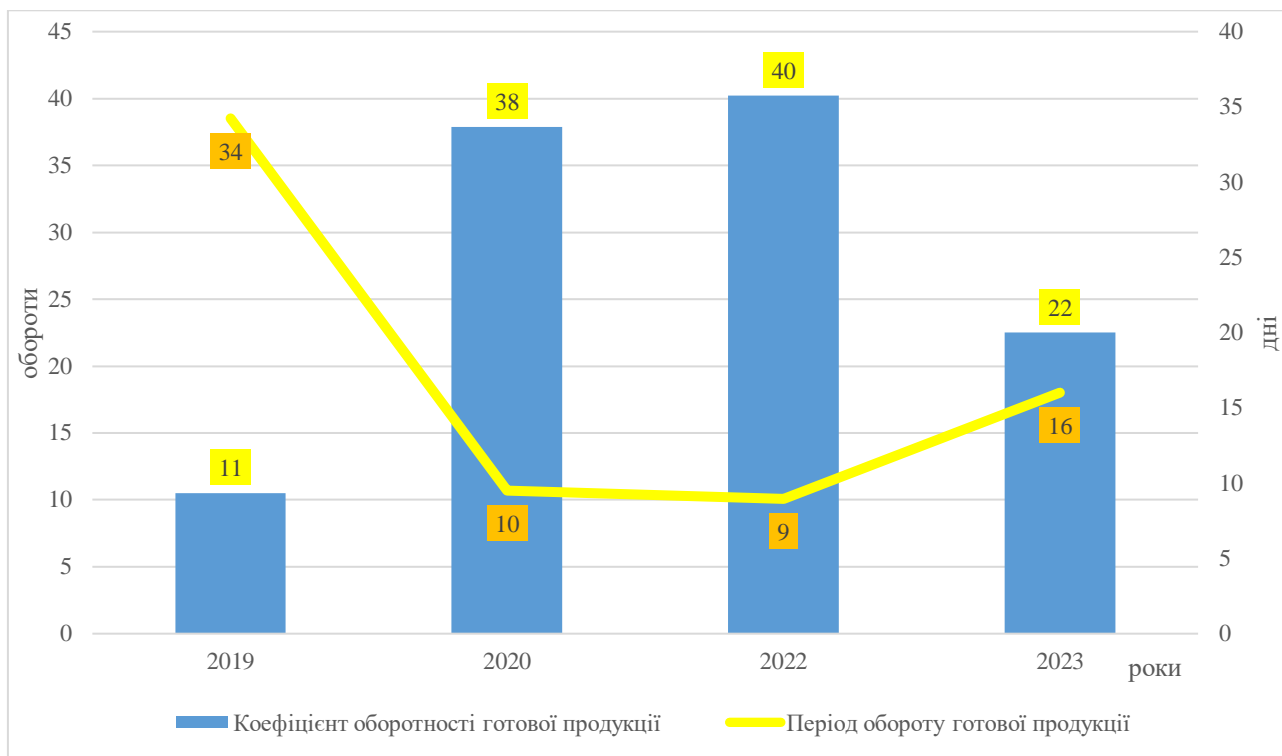


Рис. 2.3. Динаміка ефективності використання готової продукції компанії  
Джерело. Розраховано та складено автором за даними компанії

Якщо в 2019 р. за рік готова продукція здійснювала 11 обертів, то в 2020-2022 рр. їх чисельність зросла до 38-40 обертів, а в 2023 р. оборотність скоротилася до 22 обертів. Відповідно, тривалість одного обороту готової продукції скоротилася з 34 днів у 2019 р. до 16 днів у 2023 р., досягнувши свого піку в 2020-2022 рр. – 10 днів. Зростання оборотності готової продукції демонструє факт побудови ефективної збутової політики. Здатність компанії в 2020-2022 рр. протягом короткого періоду часу реалізувати готову продукцію свідчить про ефективну політику взаємодії з покупцями, що дозволяє мінімізувати логістичні витрати на складування готової продукції. Також висока оборотність свідчить про період зростання попиту на продукції компанії.

Упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає: з 8,5 обертів у 2019-2020 рр. до 10-10,6 обертів у 2022-2023 рр. (рис. 2.4). Це свідчить про запровадження в компанії системи контролінгу дебіторської заборгованості для зменшення втрат часу на забезпечення вхідного грошового потоку. Це можливо завдяки перегляду політики надання комерційних кредитів із огляду на рівень надійності клієнтів, оптимізації різноманітних сфер, де можливе виникнення дебіторської заборгованості.

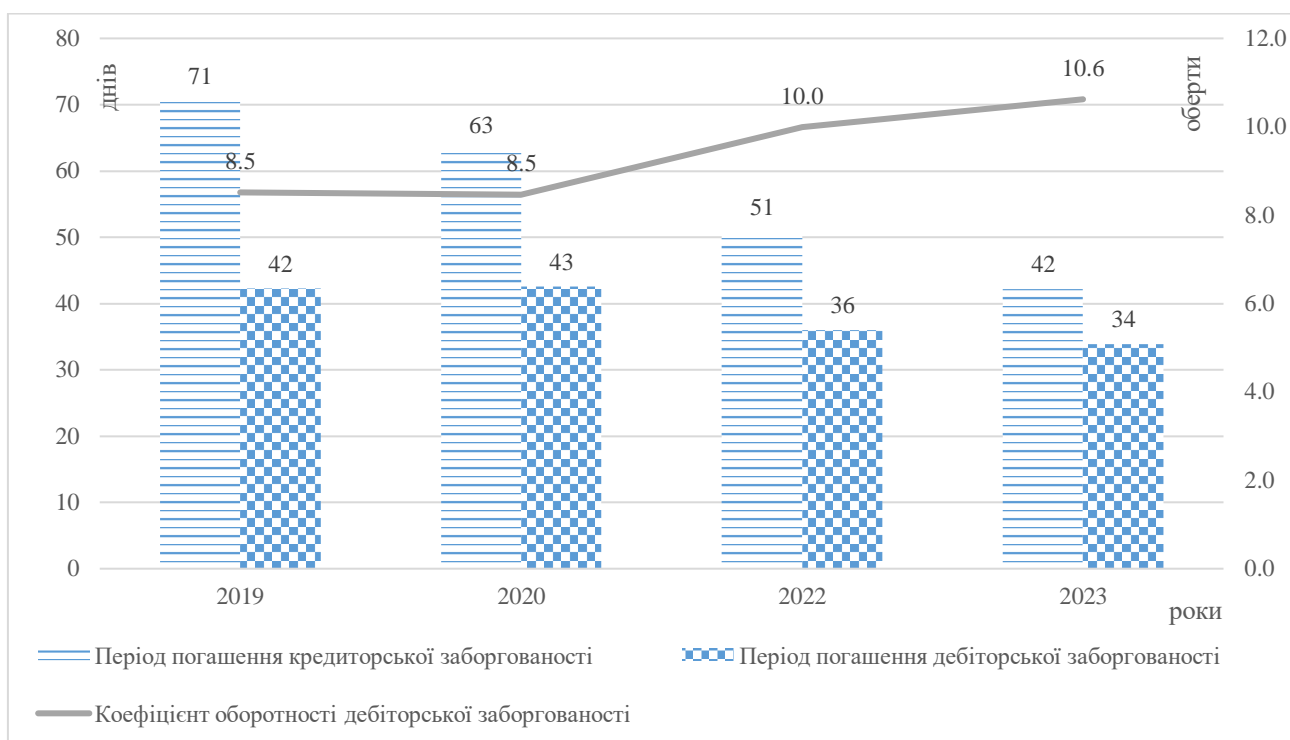


Рис. 2.4. Динаміка заборгованості компанії

Джерело. Розраховано та складено автором за даними компанії

Період погашення кредиторської заборгованості компанії має стійку тенденцію до скорочення: на 7 днів у 2020 р. в співставленні з 2019 р., на 12 днів у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. та на 9 днів упродовж 2022-2023 рр. Це свідчить, що час, для використання запозичених грошових ресурсів та можливість додаткового їх наповнення фінансового потоку компанії обмежуються. Значний період погашення кредиторської заборгованості може нести ризики, з огляду на погіршення ділової репутації серед постачальників через можливість

застосування штрафних санкцій. Поряд із цим, дещо меншими темпами скорочується період погашення дебіторської заборгованості. Так, у 2022 р. в співставленні з 2020 р. компанія на 6 днів раніше отримала грошові засоби від своїх боржників, тоді як у 2023 р. в співставленні з 2022 р. таке скорочення часу становило лише 2 дні.

Аналіз стану використання запасів компанії показав, що виробничий цикл компанії збільшився в 2022-2023 рр. Період часу, упродовж якого сировина та матеріали набували форми готового продукту, зріс із 7 днів до 12 днів, що не є позитивним явищем. Період операційного циклу компанії, впродовж якого сировина та матеріали набували грошової форми зменшився з 49 днів у 2019-2020 рр. до 46 днів у 2022-2023 рр, що є позитивною динамікою. Впродовж 2019-2022 рр. спостерігається від'ємне значення показника фінансового циклу компанії (-21 в 2019 р., -14 в 2020 р. та -5 у 2022 р.). Значення показника нижче нуля свідчить про недостатній обсяг грошових ресурсів для своєчасного розрахунку з кредиторами. Різниця тривалості операційного циклу та тривалості погашення кредиторської заборгованості в 2023 р. склала 4 дні.

Логістика фінансового потоку вимагає також і розгляду питання мінімальної величини грошових коштів, які необхідні для підтримки економічної діяльності компанії та своєчасного вибору методів фінансування. Компанії загрожує криза неліквідності, тому слід оцінити фінансову потребу підприємства, а також визначати вектори спрямування потоків грошових ресурсів. Для визначення фінансової потреби підприємства скористаємося методом визначення мінімальної суми грошових коштів, необхідних компанії для підтримки виробничо-господарських процесів. За цим методом мінімальна сума грошових коштів визначатиметься, як відношення річних операційних витрат до коефіцієнта оборотності грошових коштів.

Кількість оборотів грошей компанії в 2019 та 2023 роках становила 7 разів упродовж року. В 2020 та 2022 роках вона становила 6 та 8 обертів відповідно (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Розрахунок мінімально необхідної суми грошей

Показник	2019 р.	2020 р.	2022 р.	2023 р.
1. Операційні витрати, тис. грн.	1728444	2039543	3054665	3569921
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1724725	2043262	3175091	3690164
3. Середні залишки грошових коштів та дебіторської заборгованості, тис. грн.	260293	322766	416055	493294
4. Обертання грошових коштів, разів (ряд. 2 : ряд. 3)	7	6	8	7
5. Мінім. необхідна сума грошей (ряд. 1 : ряд. 4), тис. грн.	260854	322179	400275	477220

Джерело. Обчислено автором на основі звітності підприємства

Для успішної діяльності підприємства в 2019 р. потрібно було не менше 260854 тис. грн, що було вище реальної забезпеченості компанії грошовими коштами (57826 тис. грн). Однак, завдяки ліквідуванню дебіторського боргу цих коштів на 561 тис. грн було менше, ніж цього вимагала нагальна потреба. В подальших періодах дослідження реальна наявність залишків грошових коштів та дебіторської заборгованості перевищувала мінімально необхідну суму грошей.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ ЗАХОДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТОКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Стратегічні пріоритети покращення управління фінансовим потоком підприємства

Покращення логістики фінансового потоку молокопереробного підприємства є важливим фактором забезпечення стабільності його діяльності, збереження ліквідності та зниження фінансових ризиків. Це важливо, з огляду на специфіку молокопереробної сфери, яка досить часто відчуває на собі вплив сезонних коливань попиту та нестабільності витрат ресурсів. Звідси, ефективне управління фінансовим потоком вимагає особливої уваги до кількох ключових аспектів функціональної сфери логістики фінансового потоку молокопереробного підприємства. Розглянемо їх. Насамперед, потребує оптимізування питання управління оборотним капіталом. Йдеться про управління запасами сировини й мінімізування витрат на зберігання. Щодо запасів сировини, то молокопереробні підприємства потребують значних запасів молока, яке є основною сировиною. Оптимізація запасів молока може допомогти знизити витрати на зберігання та транспортування, а також уникнути ситуацій, коли виробництво зупиняється через брак сировини. Важливо мати чітке прогнозування попиту на продукцію та погоджувати поставки відповідно до потреб. Мінімізація витрат на зберігання молока та молочних продуктів потребує специфічних умов (охолодження, заморожування тощо), що може бути дорогим. Впровадження системи управління запасами дозволить зменшити витрати на зберігання та оптимізувати потоки сировини та готової продукції.

По-друге, вимагає перегляду система управління дебіторською заборгованістю. В контексті останнього, слід вести мову про необхідність аналізування та скорочення термінів товарного кредитування. Для

молокопереробних підприємств важливо підтримувати здоровий рівень дебіторської заборгованості, оскільки затримка в отриманні платежів може негативно вплинути на ліквідність. Запровадження політики щодо скорочення термінів товарного кредитування для клієнтів, що порушують умови, або навіть відмова від надання кредиту певним контрагентам дозволяє знизити ризики. Надання знижок клієнтам за передоплату або скорочення термінів платежу може допомогти пришвидшити надходження грошових коштів. Це дозволяє поліпшити ліквідність підприємства та знизити ризики заборгованості.

В останні роки, досліджувана компанія вдавалася до залучення грошового потоку через використання позикових ресурсів. Відмітимо, що така практика покриття тимчасових дефіцитів готівки може використовуватися для того, щоб оперативно реагувати на непередбачені витрати або сезонні коливання попиту на продукцію. В подальшому доцільно використовувати практику створення резервних фондів для уникнення критичних ситуацій, коли вихідний фінансовий потік перевищує вхідний фінансовий потік. Резерви фондів можна використовувати для покриття непередбачених витрат на закупівлю сировини, виплату зарплат або інші необхідні операційні витрати. Покращення логістики поставок і збуту також позитивно сприяє оптимізуванню фінансового потоку. В цьому контексті важливо поглиблювати співпрацю з постачальниками молока, яка дозволить оптимізувати поставки та зменшити витрати на транспортування. Можливість укладання довгострокових договорів з постачальниками може гарантувати стабільність постачання за вигідними цінами. Важливу роль відіграє система планування попиту, адже вона допомагає оптимізувати не лише операційні, але й фінансові логістичні потоки, що запобігатиме створенню надлишків продукції на складах компанії, а також мінімізує ризики перевиробництва.

Важливо домогтися побудови ефективної системи управління витратами, орієнтованої на зниження енергетичних витрат та втрат. Адже молокопереробне підприємство споживає значні обсяги енергії на етапах обробки та зберігання молочних продуктів. Впровадження енергоефективних технологій та

альтернативних джерел енергії може знизити витрати на енергетичні ресурси. Оскільки молокопереробні підприємства часто мають великий обсяг виробничих витрат, важливо здійснювати детальний контроль витрат на сировину, трудові ресурси, технологічні процеси. Використання сучасних виробничих технологій для зменшення відходів і покращення продуктивності дозволить знизити витрати.

Найважливішою складовою фінансового потоку є грошові потоки. Грошовий ресурс є досить важливим для компанії, адже незбалансованість вхідних та вихідних потоків грошових ресурсів може призвести до зривів виконання повсякденних операційних завдань та невиконання фінансових зобов'язань. Останні забезпечують безперебійність роботи компанії, а тому нехтування фінансовими зобов'язаннями може призвести до ситуації неплатоспроможності. Компанія є платоспроможною, якщо вона має в достатній кількості основних та поточних активів, які можуть бути застосовані, щоб врегулювати питання збалансованості функціонування компанії в довгостроковій перспективі та вирішити питання короткострокових зобов'язань.

Кінцевою метою управління фінансовим логістичним потоком виступає забезпечення фінансового благополуччя компанії. Рівень останнього можна визначити за допомогою аналізу грошових потоків. Аналіз грошових потоків має вирішальне значення для підтримки стійкості компанії. Недостатній грошовий потік створює фінансові труднощі для організації. Грошовий потік також є індикатором для інвесторів щодо зміни фінансового стану компанії. Від управління грошовим потоком у значній мірі залежить управління оборотним капіталом компанії, який включає: грошові кошти на розрахунковому рахунку, касі, дебіторську заборгованість, облігації, запаси сировини, незавершене виробництво, готову продукцію.

Управління грошовими потоками впливає на фінансові зобов'язання. Компанії, які ефективно управляють грошовим потоком, спроможні ефективно справлятися із своїми фінансовими зобов'язаннями. Стратегії управління грошовими потоками мають значний вплив на продуктивність компанії, що

простежується в їх лінійній кореляції. Тому, коли підприємство зазнає краху з фінансових причин, це може бути через недостатній грошовий потік або через відсутність ефективної політики логістичного управління.

У контексті управління фінансовими потоком молокопереробного підприємства, фокус уваги важливо зосереджувати на питанні підтримки фінансових витрат у частині формування запасів. Як показали результати проведеного аналізу, запаси є одним із найвартісніших активів досліджуваного підприємства. Будучи низьколіквідним оборотним активом, вони характеризуються динамікою зростання їх середньорічної вартості та зниженням оборотності. Тому ефективне управління ними дозволяє знизити витрати, які пов'язані з надлишком або нестачею запасів. Запаси відіграють важливу роль у забезпеченні операційної діяльності підприємницьких структур. Вони дозволяють сфері операційної логістики функціонувати без втрат часового фактору, регулюючи процеси як постачання, так і збуту. Це, звісно, спрощує управлінську роботу, але й одночасно вносить певні обмеження та перепони для ефективного функціонування фінансового потоку, обумовлюючи зростання витрат на зберігання запасів. У функціональній сфері досліджуваного підприємства основний вид виробничого запасу – молочна сировина, не може тривалий час зберігатися у вигляді запасу, що пришвидшує грошовий потік, але це не стосується інших видів запасів, що використовуються для широкої товарної лінійки продукції компанії.

Управління матеріальними запасами пов'язане з усіма видами розвитку логістики молокопереробного підприємства. Тому логістичний управлінський підхід має бути орієнтований на те, щоб інтегрувати потоки, що виникають у різних сферах економічної діяльності в одну управлінську підсистему.

### 3.2. Диверсифікація фінансового потоку підприємства

Для цілей підвищення оборотності готової продукції, забезпечення динаміки продаж продукції важливо звернути увагу на диверсифікацію вихідного фінансового потоку в напрямку здійснення продаж продукції на зовнішньому ринку. Нині світовий експорт молочної продукції динамічно змінюється. Зовнішнього покупця вже не цікавлять одноразові транзакції без гарантування поставок із певною періодичністю в майбутньому. Він зацікавлений, перш за все, в розумному співвідношенні ціни та якості та логістичному сервісі постачальника. Щодо останнього, то постійний супровід торгівельних операцій трейдером в сучасних умовах ведення бізнесу є досить важливим. Оскільки, наприклад, нині існують перепони в логістиці постачання через штучне блокування логістичного каналу в Червоному морі. Атаки терористів, які там відбувалися, призвели до того, що світові терміни доставки збільшилися на 15-20 днів, а також зросли фрахтові ставки. В перший рік війни, виникла проблема в зовнішній торгівлі вітчизняною молочною продукцією. Насамперед, у перші місяці ведення військових дій на території України, зовнішній ринок не реагував на вітчизняні молочні продукти. Вагомим фактором стало й блокування логістичних маршрутів в акваторії Чорного моря. Перехід на мультимодальну логістику молокопродуктів із використанням сухопутних торгівельних маршрутів до Польщі з подальшим їх продовженням завдяки водній логістиці через польські порти не був ефективним, через зовнішні перепони адміністративного та організаційного характеру транзитної держави. Непорозуміння з польськими партнерами, змусило вітчизняних експортерів вдаватися до розвитку логістичних маршрутів через Румунію, з використанням водних логістичних маршрутів та вітчизняної інфраструктури річкової флотилії Дунаю. Таким чином, було отримано прямий вихід до чорноморського румунського порту Констанца з можливістю подальшого міжнародного експорту. Загалом, слід відмітити, що Україна має значні перспективні резерви для розвитку внутрішніх водних шляхів у сфері аграрної логістики, про що

висвітлено в праці Ю. Фесіни [19]. Проблеми вітчизняної логістики та стан функціонування логістичних ланцюгів у перші періоди війни відображено в праці [20].

Переваги трейдера зводяться до того, що, якщо виникнуть проблеми з постачанням від одного заводу, то він може швидко запропонувати заміну. Таке оперативне реагування на проблеми зі сторони трейдера створює послугу логістичного сервісу. В сукупності збалансоване співвідношення ціна-якість та відлагоджена система регулярності поставок і логістичного сервісу, дозволяють розвивати товарний бренд. Для експортної торгівлі молочною продукцією першочергово доцільно вести мову про зайняття ринкової ніші, а не про бренд. Як показує практика, провідним українським молочним компаніям вдалося зайняти свою нішу на ринку ЄС. Вони утримують її з 2022 р., коли з'явилася можливість експортувати продукцію без сплати мит і зауваг щодо квот. До переліку підприємств, які отримали дозвіл на постачання молокопродуктів до ЄС увійшли компанії-конкуренти ТОВ МК «Галичина»: ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Молочний дім», ПАТ «Житомирський маслозавод», Філія ПАТ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв», ТОВ «Гадячсир», Недригайлівський сирцех філії «Роменський молочний комбінат» ПП «Рось», Філія «Роменський молочний комбінат» ПП «Рось», ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат», Філія «Менський сир» ПП КФ «Прометей». Нині це найкращий ринок для вітчизняних експортерів з точки зору цінового параметру. Водночас, експортерам слід докладати чимало зусиль, щоб утримати ринки європейських країн, адже вони потіснили з них виробників сухого молока з Польщі, Бельгії, Німеччини, які намагатимуться отримати сатисфакцію.

Для покращення управління фінансовим потоком компанії важливо звернути увагу на практичні тренди, які в останні роки набирають масштабності. Йдеться про те, що кінцеві споживачі, замовники товару все частіше схильються до укладання договорів постачання на 6-12 місяців. Вони оголошують тендери на постачання певної продукції через електронні платформи або інші маркетингові канали й збирають пропозиції та обирають постачальника. Для



здавалося на переробку в 2023 р. склала 89,1 % проти 81,8 % в довоєнному 2021 р. В свою чергу, частка молока гатунку «екстра» досягла 49%. У розрізі країни лідерами з поголів'я тварин виробництва молока є господарства Полтавської Черкаської, Чернігівської, Київської та Вінницької областей. На їх частку припадає 51 % всього промислового стада корів країни, що забезпечує майже 73 % надходжень молока на переробку. Темп приросту виробництва молока-сировини сільськогосподарськими підприємствами країни з період січня-жовтня 2024 р. Незважаючи на фактор воєнного часу, такий приріст виробництва є одним із найвищих на європейському континенті. Якщо брати до уваги виробництво молока-сировини селянськими господарствами, то тут спостерігається скорочення обсягів надою. В цій категорії господарств досить виразно проявляється вплив сезонності, восени традиційно спостерігається скорочення обсягів виробництва молока-сировини порівняно з літнім сезоном. Додатковим фактором, який вплинув на зменшення обсягів виробництва став кліматичний чинник. Дефіцит вологи позначився на якості кормової бази корів. Відтак, промисловий сектор виробництва не міг замінити зменшення об'ємів молока-сировини, що зменшилися в особистому секторі господарств.

Зазначимо, що скорочення надоїв зумовило дефіцит молока-сировини, що стримувало натуральні обсяги виробництва молокопродуктів та обмежило експортний потенціал молокопереробних підприємств країни. Через нестачу сировини молокопереробні підприємства не мали змоги підготуватися до осінньо-зимового сезону продажів і виробити більше біржових товарів, ніж було потрібно.

На фінансові потоки компанії впливають не лише об'єми закупівлі сировини, але й закупівельні ціни. У вересні-жовтні 2024 р. ціни на молоко-сировину підвищилися. Так, ціна на молочну сировину екстра-гатунку зросла з 16,02 грн/кг до 18,05 грн/кг (без врахування ПДВ). На фоні низької пропозиції молока-сировини, попит на нього від молокопереробних підприємств значно переважав існуючу пропозицію. Восени закупівельні ціни на молоко зростають по причині того, що молокопереробним підприємствам потрібно більше молока-

сировини для виробництва біржових товарів – сири, вершкове масло, які було вигідно експортувати із-за високих світових цін. Однак, наприкінці осені попит молокопереробних підприємств на молоко-сировину знижується, оскільки скорочується споживчий попит на молочну продукцію на внутрішньому ринку. У воєнний період знизився й платоспроможний попит споживачів, особливо сегменту з рівнем доходів нижче середнього. Відтак, споживачі стали відмовлятися від молочних продуктів через зростання цін. На цьому фоні збільшилося споживання дешевих альтернатив – наприклад, замість вершкового масла попит переорієнтувався на спреди. Динаміка закупівельних цін на молоко відображена на рисунку 3.2. В 2023 р. зростання ціни закупівлі 1 кг молока мало місце з жовтня місяця, тоді як у 2024 р. – з липня. На відміну від 2023 р., у 2024 р. спостерігається перевищення ціни на екстра молочну сировину в порівнянні з молоком вищого ґатунку. Причиною цьому є орієнтація внутрішніх виробників на зовнішньоекономічні можливості диверсифікації фінансового потоку, що виникли в результаті зростання ціни на вершкове масло та зорієнтованістю попиту євротрейдерів на більш привабливий ціновий діапазон українських товаровиробників.

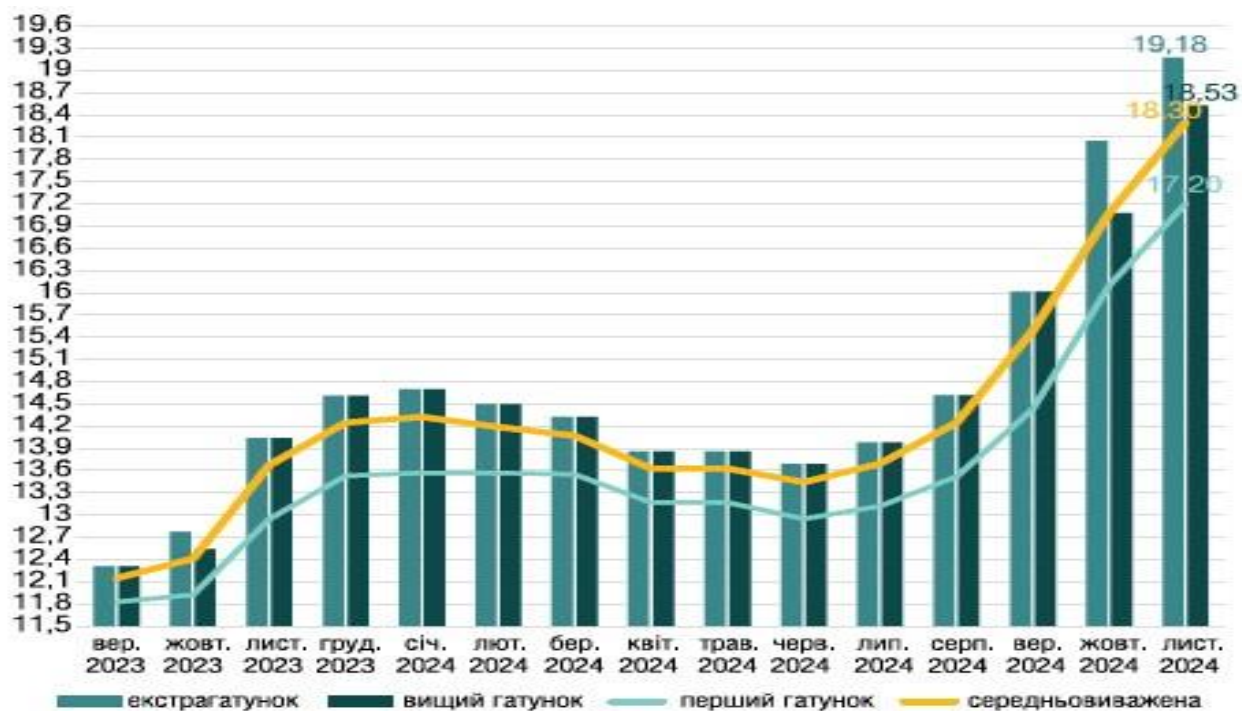


Рис. 3.2. Динаміка закупівельних цін (без ПДВ) на молоко за ґатунками, грн./кг  
Джерело: моніторинг цін Асоціації виробників молока

Згідно з оцінками продовольчої та сільськогосподарської організації ООН – FAO, основними центрами росту споживання молока в світі будуть країни Африки та Південної Азії. Вважаємо, що для досліджуваної компанії пріоритетним напрямком для розширення каналів фінансового потоку має стати ринок країн Близького Сходу та Північної Африки. З огляду на логістичні витрати – це найбільш оптимальний варіант, оскільки південно-східний азійський вектор вимагає налагодження складних логістичних маршрутів та має перепони в зв'язку з необхідністю сертифікації партнерів. Досліджуваній компанії слід заздалегідь розпочати підготовку щодо виходу на зовнішні ринки. В пошуку торгівельного партнера доцільно здійснювати виставкову діяльність. Саме міжнародні галузеві виставки можна розглядати як ефективний спосіб розширення експортних потоків компанії (наприклад, виставки Anuga, Gulfood, SIAL). Доцільно скористатися інструментом державної підтримки вітчизняних експортерів молочної продукції – спільна українсько-швейцарська програма Quality Food Trade Program під патронатом Міністерства аграрної політики та продовольства України. Після пошуку торгівельного партнера слід буде визначитися зі способом продаж, що впливатиме на величину логістичних витрат. Спосіб продаж може бути напряму або через трейдера. В останньому випадку слід зважати на те, що трейдерську функцію виконуватиме міжнародний оператор. Це можливо по причині того, що в Україні відсутні національні молочні трейдери, орієнтовані на зовнішні ринки. Більшість із них працюють на внутрішньому ринку, обслуговуючи в зовнішньоторгівельній сфері переважно імпорту. Причина криється у валютній складовій фінансового потоку. Адже вітчизняні трейдери не можуть купувати за валютні кошти продукцію українських молокозаводів, а лише за гривні з наступним відшкодуванням ПДВ. Одним із викликів для досліджуваної компанії, якщо вона орієнтуватиме частину фінансових потоків на зовнішні ринки, може стати ситуація із відшкодуванням ПДВ. Для уникнення ситуацій із затримкою фінансового потоку при експорті, важливо розуміти, що легше реалізувати продукцію, але важче отримати грошовий потік за неї. Тому важливо розвивати механізм страхування ризику

неоплати, який, як показує практика, використовується всіма провідними компаніями постачальниками в світі, навіть при внутрішній торгівлі молочними продуктами. В торгівельній діяльності можуть траплятися різні моменти, й навіть компанії з хорошою репутацією можуть у певній ситуації не заплатити. Особливо це трапляється при прямих операціях між експортером і кінцевим споживачем, без участі трейдерів. Слід розуміти, що компанія-покупець, особливо невелика, не є трейдером із значним запасом грошового обороту, у неї можуть виникати труднощі з оплатою. Коли постачальник має контракт з трейдером, проблеми, які виникають у кінцевого отримувача, його вже не цікавлять, адже всі ризики стають ризиками трейдера. Страхування дозволяє повернути 85% вартості товару.

### **3.3. Імплементация моделі управління ланцюгами постачання у систему логістичного управління фінансовим потоком**

Аналіз факторів, що впливають на ефективність функціонування фінансових потоків показав, що розглядати інструментарій їх поліпшення без врахування інших складових логістичного потоку немає сенсу та недоцільно. Сучасні організації досягають вагомих та швидких покращень у забезпеченні функціонування фінансового потоку за умови врахування всіх обставин у ланцюзі постачання. Для кращого розуміння процесів, які відбуваються в ланцюгах постачання важливо розуміти модель управління ланцюгами постачання (міжн. позначення – Supply Chain Operations Reference model (SCOR)). Первинна модель SCOR вперше була представлена в 1996 р. компаніями Pittiglio Rabin Todd & McGrath і AMR Research. По суті, це стало поворотним моментом у постачальницькому середовищі, оскільки модель стандартизувала операції та запровадила спільну мову для професіоналів. Модель SCOR характеризується не сталістю, а еволюційною динамікою, адаптивністю під ті виклики, які виникають у різних сферах зовнішнього

середовища, яке справляє вагомий вплив на постачальницьке середовище (наприклад, нові винаходи та технології в сфері обробки великих масивів даних, технології блокчейн тощо). Постійний розвиток моделі SCOR демонструє її фундаментальну роль в оптимізуванні ланцюгів постачання.

Проблеми управління ланцюгом постачання з використанням SCOR моделі або її окремих елементів, в тому числі й в секторі виробництва молокопродуктів розглянуто в працях [21-27]. Опрацювання цих джерел, дозволило нам отримати уявлення про функціонування моделі. Модель SCOR складається з чотирьох рівнів: стратегічний, тактичний, операційний, детальний. Кожен процес далі поділяється на заходи, які є конкретними завданнями або діями, необхідними для завершення процесу. На стратегічному рівні основна увага приділяється розробці стратегії високого рівня для ланцюга постачання. Це передбачає визначення загальних цілей і завдань ланцюга постачання та визначення ключових показників ефективності, які будуть використовуватися для вимірювання успіху. На цьому рівні основна увага приділяється розумінню вимог ринку та клієнтів, а також розробці стратегії ланцюга постачання відповідно до цих вимог.

Тактичний рівень – це те, де стратегічний план перетворюється на конкретні дії та ініціативи. На цьому рівні основна увага приділяється оптимізації мережі ланцюгів постачання, збалансуванню попиту та пропозиції, а також управлінню та оптимізації рівня запасів. Це передбачає розробку детального плану виробництва, закупівель та дистрибуції, а також забезпечення реагування ланцюга постачання на зміни попиту.

Операційний рівень – це рівень управління повсякденною діяльністю ланцюга поставок. Сюди входить управління потоками товарів та інформації, моніторинг і контроль рівня запасів, а також забезпечення виконання замовлень вчасно і в повному обсязі. На цьому рівні основна увага приділяється операційній ефективності та результативності, а також задоволенню вимог клієнтів.

На останньому, подетальному рівні, кожен процес розбивається на конкретні дії або завдання, необхідні для його завершення. Це передбачає розробку детальних процедур і робочих інструкцій та забезпечення їх послідовного дотримання. На цьому рівні основна увага приділяється постійному вдосконаленню та виявленню можливостей для оптимізації процесів і усунення відходів.

Таким чином, модель SCOR вирізняється комплексним підходом до управління ланцюгами постачання. Відмітимо, що її функціонування буде більш ефективним у секторі молокопереробки за умови, що первинні постачальники молочної сировини будуть інтегровані в одну мережу. Таку інтеграцію може забезпечити кооперація первинних виробників молока. Обслуговуючі логістично-маркетингові кооперативи із заготівлі та збуту молочної сировини є ефективними в плані консолідації сировинних потоків та їх руху до молокопереробного підприємства. Кооперація дозволить вирішити проблематику заготівлі молока в чисельних дрібнотоварних господарствах та покращити умови збереження кондиційних параметрів молочної сировини. Обслуговуючу кооперацію можна розглядати значно ширше в плані не лише виконання заготівельно-збутових функцій, але й в частині забезпечення багатофункціональності. Пріоритетним має бути роль кооперативу у вирішенні проблематики організування внутрішньої логістики транспортування молочної сировини всередині кооперативу. Цей процес є первинною складовою ланкою загального ланцюга постачання в сфері виробництва молокопродуктів.

Сільськогосподарський обслуговуючий молочний кооператив може здійснювати організування заготівлі та збуту молока на певній сільській території, яка є частиною сировинної зони для ТОМ ВК «Галичина». Членами такого кооперативу можуть виступати власники малих сімейних ферм. Кооператив матиме за мету також і підвищення рівня добробуту кожного свого члена шляхом покращення якості молока та збільшення його виробництва, що досягається через підвищення продуктивності корів та збільшення їх чисельності. Кооператив здійснює свою господарську діяльність у сфері надання

послуг, спрямованих на зростання ефективності виробництва молока, організації його заготівлі та збуту. Основними вимогами щодо якості, зберігання та транспортування молока є: гранична температура молока; тара зберігання/транспортування до пункту здачі; порядок визначення кількості (зважування) та контролю якості; оформлення приймально-здавальних документів та ін.

Структура учасників кооперативу приведена на рисунку 3.3.

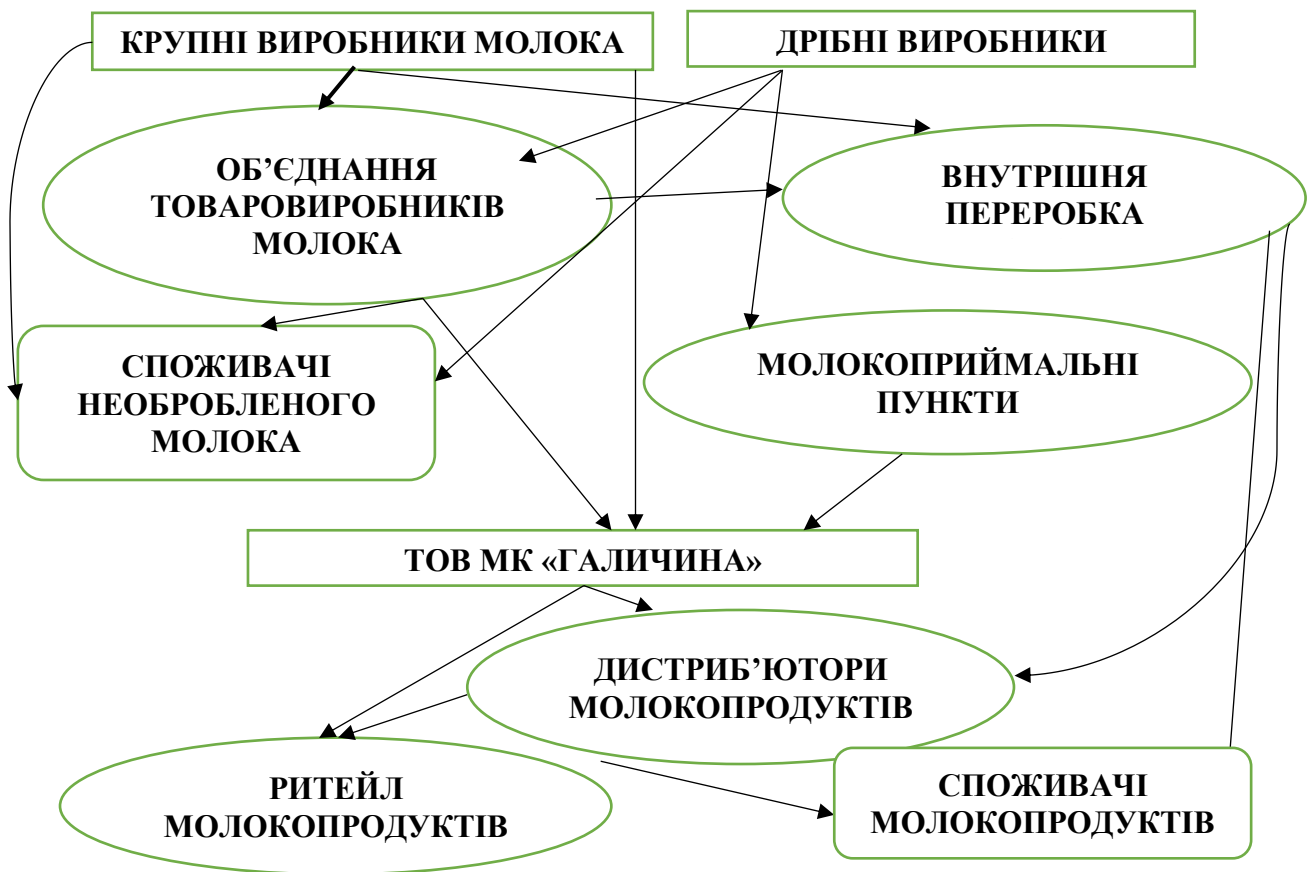


Рис. 3.3. Структурна схема кооперації учасників постачальницького ланцюга

Джерело. Складено автором

Молочний логістичний кооператив може бути сформований на основі пайових внесків зацікавлених господарств-виробників молока. Основні напрямки роботи кооперативу полягають у покращенні операційної логістики, в частині мінімізації операцій з отриманої сировиною в якомога стерильному середовищі; покращенні якості продукції за рахунок своєчасної діагностики та лікування хвороб корів, поліпшення якості кормової бази; формування товарних

партій сировини в одній точці збуту та мінімізації транспортних витрат й оптимізація маршрутів заготівлі сировини.

Відмітимо, що управління фінансовим потоком досліджуваної компанії неможливо не лише без знання про учасників та форми трансформації матеріального потоку, але й вимагає інформаційного супроводу. Останні два елементи закладені в основу моделі SCOR. Основні учасники та необхідна інформація від кожного учасника в ланцюзі постачання молокопродуктів відображені на рисунку 3.4. Оскільки технологічно з'явилися можливості оперативної передачі інформації з врахуванням її захищеності, то модель управління ланцюгом постачання додатково цифровізована (рис. 3.5).



Рис. 3.4. Логістичний ланцюг у виробництві молокопродуктів та його інформаційний потік

Джерело: складено автором

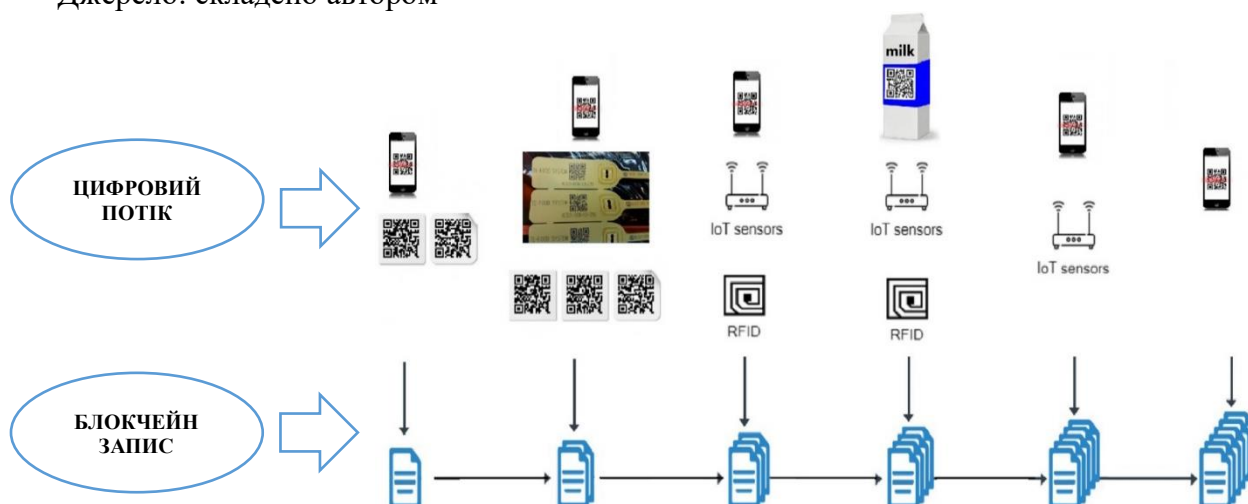


Рис. 3.5. Цифровий інформаційний потік у ланцюгу постачання

Джерело: складено автором

Цифровізація ланцюга постачання молокопродуктів вимагає забезпечення певними технічними девайсами, застосування QR-кодування, IoT-сенсорів та різноманітних пасивних наліпок радіочастотної ідентифікації товарів, починаючи зі стадії приймання їх з виробництва та пакування – до розташування на полицях ритейлингових мереж. Інформація про кожного учасника логістичного ланцюга та особливостей трансформації матеріального потоку записується та передається з використанням технології блокчейн. Така цифровізація позитивно вплине на прискорення документообігу, трансформувавши його в електронну форму з використанням смарт підписів. Блокчейнові технології сприятимуть прозорості та повності відображення інформації про рух грошових коштів та про продуктову лінійку товарів. За допомогою активації програмного забезпечення на електронних носіях інформації та встановлення зв'язку з кожною одиницею товарної партії, оснащену сенсором, ми можемо відслідкувати рух товару. Останній виникає на стадії приймання сировини на молокопереробні потужності та обумовлює необхідність проплат за поставлене молоко-сировину, а також на стадії поступлення готових молокопродуктів у торгівельну мережу споживачу. Здійснимо короткий опис пропонованої моделі управління ланцюгом постачання для досліджуваного підприємства.

Поліпшення якості матеріального потоку логістичного ланцюга молока дозволить поліпшити грошові потоки, збагативши їх. Адже, ціна на молоко залежить від його якості. Тому якісний продукт є запорукою стабільних продажів. Це актуально, адже загалом у світі посилюються вимоги до виробництва харчових продуктів, а Україна стоїть перед неминучим переходом до системи НАССР. Значна диференціація локації молокоздавачів по відношенню до досліджуваного молокопереробного підприємства та незначні партії сировини призводять до росту логістичних транспортних витрат. Адже виникає велике плече доставки, обумовлене необхідністю добирати молочну сировину. Відтак, зростає протяжність маршруту. Створення на базі обслуговуючих кооперативу логістичного центру молока дозволить зменшити

логістичні витрати. Логістичний центр молока сприятиме зростанню матеріального потоку в логістичному ланцюзі та забезпечити гарантію безпечності та якості молока. Це також дозволить покращити контроль за здоров'ям тварин: підвищити рівень епізоотичного благополуччя; здійснювати періодичний контроль стану здоров'я тварин (весняна і осіння диспансеризація) в рамках учасників логістичного кооперативу; поліпшити контроль санітарного стану на фермах дрібних молоковиробників. Е-облік сировини повинен починатися на стадії закладання здоєного молока фермером в ємності для зберігання. Фермер повинен наклеїти знімну паперову етикетку з QR-кодом. Ці наклейки повинні бути активовані заздалегідь до початку процесу доїння, і це можливо, оскільки фермер буде точно знати, яких корів він збирається доїти. Активація QR-кодів відбуватиметься за допомогою функції сканування в додатку для смартфонів, наданому технологічною компанією. Ці дані будуть оновлюватися на блокчейні, і їх буде надзвичайно важко підробити. Хоча може здатися, що для цього потрібно ввести багато інформації, ця трудомістка частина буде активована на кожній QR-наліпці і диференціюватиме ідентифікацію відповідної корови. Порода, вакцини та корми, ймовірно, будуть однаковими для всіх тварин на фермі.

На наступному етапі відбувається збір сирого молока на молокоприймальному пункті. Моніторинг має розпочатися на цьому етапі. Зокрема, якщо збирач виявить молокопровід, який не відповідає початковим вимогам і, отже, повинен його забракувати, фермер буде точно знати, яка з його корів потенційно має проблему, відсканувавши QR-код на забракованому молокопроводі. Смарт-контракт на основі технології блокчейн може бути застосований, при цьому умови контракту будуть закодовані до того, як колектор отримає молоко.

Коли вантажівка з сирим молоком прибуває на переробний завод, працівники використовують додаток для сканування пломби та отримують доступ до даних, які були введені вручну фермером та збирачем. Таким чином, працівники зможуть перевірити та прийняти партію, а сканування буде

zareєстровано в журналі, і статус партії молока буде оновлено в блокчейні. На молокопереробному підприємстві можуть проводитися подальші перевірки якості, оскільки там можуть бути реактиви тестів, які неможливо провести в пункті збору. У випадку, коли зібрана партія молока не є безпечною, повинен буде заплатити за компенсацію. Звичайно, це має бути включено в контракт між двома сторонами як особлива умова, що ускладнює використання смарт-контрактів. Таким чином, молочним підприємствам доведеться обирати між повною відмовою від використання смарт-контрактів для таких транзакцій або вибіркоvim підходом до конкретних господарств, які стабільно постачають високоякісну сировину.

Потім сире молоко буде перетворено на готову продукцію, таку як: рідкі молочні продукти, йогурт, сир, масло. Сире молоко буде проходити ряд етапів обробки, такі як: пастеризація, гомогенізація, подальше виробництво, пакування та зберігання. Все це може бути автоматично записано і завантажено в систему блокчейн за допомогою різних датчиків, які виробник молочної продукції встановить на своєму обладнанні. Інтеграція з існуючим внутрішнім програмним забезпеченням, таким як система планування ресурсів підприємства (ERP), система управління складом (WMS) або система управління виробництвом, має вирішальне значення для забезпечення точності інформації, що оновлюється в блокчейні. На етапі пакування/розливу, який перебуває під контролем молокопереробного підприємства, на етикетці кожного продукту друкується QR-код, який сканується кінцевими споживачами. Потім QR-код буде перевірений інформацією від ферми та збирача, а також новими даними, включаючи дату та час виробництва й пакування, деталі процесу, номер партії, тестування продукту, місцезнаходження, термін придатності тощо. Кожен QR-код буде зашифрований хеш-сумою і згенероване цифрове посилання на блокчейн. Перед розподілом обробник вантажу виконує ті ж дії, що й збирач сирого молока: сканує та групує готову продукцію в партії. Оскільки молочні продукти розливають у тару та упаковують, то для їх зберігання можна використовувати піддони або коробки. Щоб кожен піддон або ящик можна було відстежити, на них потрібно нанести

унікальний QR-код або серійний код транспортного контейнера (SSCC), а потім відсканувати і ввести вручну в певному порядку.

Для скорочення часу трансакції між молочною компанією та оптовиками/роздрібними торговцями настійно рекомендується використовувати смарт-контракт у поєднанні з методом датчиків Інтернету речей, щоб скоротити час трансакції. Перед доставкою ідентифікатор логгера датчиків, деталі відвантаження та критерії, такі як: температура, вологість, нахил, термін придатності та кінцевий термін замовлення, оновлюються та перевіряються за допомогою смарт-контракту під час транспортування, якщо температура та вологість перевищують допустиму межу. Після прибуття одержувач перевірить і підтвердить, що температура і вологість були дотримані, а дані про відправлення, такі як: номери замовлення і відвантаження, обсяг доставленого вантажу і дані про транспортний засіб, співпадають. Якщо будуть виявлені аномалії, обидві сторони отримають сповіщення, щоб розібратися в ситуації. В іншому випадку платежі будуть здійснені на користь молочної компанії. Варто зазначити, що для терміну придатності, який є важливим критерієм для молочних продуктів, смарт-контракт можна запрограмувати аналогічним чином, щоб забезпечити дотримання вимог щодо терміну придатності. Роздрібні торговці або оптовики також повинні будуть відсканувати QR-код, наклеєний на кожному продукті або на кожній палеті, коробці чи вантажівці, що використовуються для зберігання продуктів за партіями, щоб статус продуктів був незмінно записаний на блокчейні, а споживачі отримали повний пакет інформації. Якщо роздрібні торговці купують молочні продукти у оптовиків, а не безпосередньо у компаній, весь цей процес з подібним смарт-контрактом можна повторити, за умови, що оптовик володіє QR-зчитувачами та принтерами. Кінцеві споживачі можуть завантажити модуль користувацького інтерфейсу додатку через, наприклад, App Store на свій смартфон і використовувати його для сканування QR-коду на продукті в точці продажу (POS) та перевірки його походження, а також автентичності. Вони будуть перенаправлені на веб-сторінку, що містить інформацію, яка може відповісти на наступні питання про

конкретний молочний продукт: з якої ферми надійшло сире молоко для виробництва цього продукту; коли і де цей продукт був виготовлений; які процеси пройшов цей продукт; яких стандартів безпеки харчових продуктів дотримувався ланцюг постачання при виробництві цього продукту (НАССР, ISO, національні стандарти); у які терміни та час цей продукт надійшов до роздрібною торгівлі та з'явився на полиці магазину; який термін придатності продукту.

QR-код можна використовувати для ідентифікації справжніх продуктів. Однак молочні продукти продаються не тільки в супермаркетах, магазинах біля дому та інших подібних роздрібних магазинах, але також у багатьох невеликих продуктових магазинах, які зазвичай не мають стандартних технологій або системи, щоб сканувати QR-коди на придбаних продуктах для оновлення їх статусу. З цих причин цю функцію поки що нереально застосувати для всього ланцюга постачання.

Використання на практиці моделі управління ланцюгом постачання, створить у перспективі ряд переваг, у тому числі й в контексті управління фінансовими потоками. Для фермерів найбільшою перевагою блокчейну є гарантія того, що вони отримають оплату, якщо їхня сільськогосподарська діяльність ведеться правильно. Завдяки застосуванню смарт-контракту, молоко буде прозоро оцінюватися на основі критеріїв, які були попередньо встановлені в смарт-контракті, а оплата може бути здійснена автоматично. Ще однією перевагою є обмеження помилок, зроблених через недосконалість людини, особливо коли фермери можуть користуватися традиційними технологіями при виконанні критично важливої діяльності. Що стосується молочної компанії, то споживачі тепер матимуть платформу, щоб довести справжність своїх молочних продуктів і розвинути свою ділову репутацію. Завдяки додатку буде набагато легше визначити, чи є молочний продукт підробленим, а компанії, таким чином, менше постраждають з точки зору фінансів та сприйняття споживачами. Зрештою, лояльність клієнтів стане більш реалістичною метою, ніж у теперішній час. Завдяки тому, що датчики та смарт-контракти інтегровані в процеси, бізнес

також значно економить час та витрати на людські ресурси, посередників. Виробники можуть бути більш впевненими, що фермери виконують стандартні процедури, оскільки система може простежити шлях до конкретної партії молока і навіть корови, що зменшує ризик зловживань. Харчові відходи також краще контролюватимуться, оскільки якість сирого молока покращиться, а підвищена швидкість обробки товарів завдяки автоматизації вплине на зменшення псування як сирого молока, так і готової молочної продукції. У довгостроковій перспективі всі ці фактори допоможуть компанії працювати більш ефективно та надавати вищий рівень послуг для кінцевих споживачів. Система моніторингу молочної ланцюга постачання зможе покращити прогнозування попиту, планування поповнення запасів та управління термінами придатності, що є корисним як для виробників, так і для оптовиків/роздрібних торговців у типовому ланцюгу постачання молочної продукції. Для останніх, зокрема, це дозволить знизити витрати на зберігання запасів, що є вирішальним для цих підприємств. Якщо постачальник не дотримується стандартів якості та безпеки або фальсифікує продукцію, він буде виявлений системою блокчейн. Споживачі отримають платформу для самостійної перевірки вітчизняних молочних продуктів за допомогою смартфона, що зробить їх доступними для кожного. Як результат, споживачі матимуть більше впевненості, щоб розглядати недорогі варіанти поряд з високоякісними імпортними продуктами. Споживачі також будуть впевнені, що відкликання продукції буде здійснюватися швидко у разі харчового інциденту, пов'язаного з одним молочним продуктом, щоб звести до мінімуму кількість постраждалих. Наприклад, якщо дитина отримала харчове отруєння після вживання зіпсованої пляшки питного йогурту, виробленого вітчизняною компанією, виробник може використати інтерфейс свого додатку для сканування цієї пляшки, щоб побачити оригінал продукту за QR-кодом, партію сирого молока, яка була використана для його виробництва, добавки, які були використані в ньому, матеріал для розливу/упаковки, щоб відкликати всі продукти зі схожою історією, які також могли бути забруднені.

## ВИСНОВКИ

Покращення логістики фінансового потоку молокопереробного підприємства потребує інтеграції різних підходів, від оптимізації запасів та управління дебіторською заборгованістю до впровадження новітніх технологій для управління фінансами та виробництвом. Ефективне управління фінансовими потоками дозволяє знизити витрати, підвищити ліквідність і забезпечити фінансову стабільність підприємства, що в свою чергу сприяє його зростанню та розвитку на конкурентному ринку молокопродуктів.

За досліджуваний період діяльності ТОВ МК «Галичина» спостерігається зростання величини наявних джерел фінансування активів, що обумовлено стійкою тенденцією зростання власного капіталу компанії, який виступає індикатором рівня благополуччя власників компанії. Спостерігається позитивна динаміка середньорічної вартості активів компанії та величини чистого доходу, що засвідчує конкурентоспроможність молочної компанії. Рентабельність виробництва ТОВ МК «Галичина» в 2022 р. у співставленні з 2021 р. зросла в середньому на 44 %. Найбільш вагомий вплив на це справило зростання рентабельності продаж. Рентабельність виробництва молочної компанії в 2023 р. проти 2022 р. зменшилася на 10,3 %. Це в значній мірі було обумовлено сповільненням оборотності оборотних активів, а також наслідком скорочення рентабельності продаж досліджуваної компанії.

У довоєнний період компанія мала позитивний чистий грошовий потік. У 2022 р. спостерігалось його від'ємне значення, що засвідчило настання касового розриву. Дефіцит грошових коштів негативно вплинув на результати господарської діяльності – знизилася ліквідність та рівень платоспроможності підприємства. Від'ємне значення сумарного грошового потоку компанії в 2022 р. було обумовлено переважанням вихідного потоку від операційної та інвестиційної діяльності над вхідним потоком. У 2019 р. операційна діяльність також характеризувалася негативним значенням чистого руху коштів, але завдяки превалюванню вхідного потоку грошових коштів над вихідним потоком

у ході здійснення фінансової діяльності, вдалося забезпечити позитивний сумарний чистий рух грошових коштів. У сфері операційної діяльності підприємства найбільше грошових коштів у вихідному потоці спрямовується на оплату товарів, робіт та послуг. Обсяги вихідних потоків у сфері інвестиційної діяльності компанії впродовж усього досліджуваного періоду перевищували масштаби вхідних потоків. Вихідні потоки в основному були орієнтовані на придбання необоротних активів.

У 2019-2020 рр. на 1 грн вихідного потоку грошових коштів компанії припадало в середньому 1,1 грн вхідного потоку. У 2021 р. спостерігалось зниження рівня ліквідності, коли з вхідним потоком заходило 0,04 грн у порівнянні з 1 грн вихідних грошових коштів. У 2023 р. цю ситуацію вдалося стабілізувати та вивести на паритетність вхідного й вихідного грошового потоків. У цілому на підприємстві спостерігається дефіцит грошових коштів для самофінансування.

Надходження від операційної (поточної) діяльності не покривають витрати на господарський оборот (коефіцієнт поточної платоспроможності). Коефіцієнт абсолютної платоспроможності показує, що грошових коштів (абсолютно ліквідних активів) недостатньо для негайного погашення всіх поточних зобов'язань, тобто компанія не може оперативно реагувати на погашення короткострокового боргу.

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів підприємства займають середньоліквідні активи (приблизно 51 %), найменшу – високоліквідні активи (15,6 %). Середня частка низьколіквідних активів компанії склала 33,5 %. У довоєнний період спостерігалось скорочення питомої ваги низьколіквідних активів, тоді як у 2022-2023 р. їх частка зросла в 2-3 рази. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається тенденція до скорочення питомої ваги середньоліквідних активів у структурі їх вартості. Довоєнна тенденція зростання частки високоліквідних активів у 2022 р. була перервана. Лише в 2023 р. компанія майже вийшла за часткою високоліквідних активів на рівень 2019 р. Зростання частки запасів та витрат у структурі оборотних активів компанії

свідчить про потенційне сповільнення швидкості фінансового потоку, а саме в частині швидкої трансформації цього виду активів у грошові засоби для підтримки збалансованості грошового потоку.

У період воєнного стану спостерігається скорочення оборотності запасів упродовж року та збільшення тривалості одного обороту запасів. Зростання оборотності готової продукції демонструє факт побудови ефективної збутової політики. Здатність компанії в 2020-2022 рр. протягом короткого періоду часу реалізувати готову продукцію свідчить про ефективну політику взаємодії з покупцями, що дозволяє мінімізувати логістичні витрати на складування готової продукції. Упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає. Ця тенденція вимагає, щоб в компанії імплементували систему контролінгу дебіторської заборгованості для зменшення втрат часу на забезпечення вхідного грошового потоку. Це можливо завдяки перегляду політики надання комерційних кредитів, з огляду на рівень надійності клієнтів, оптимізації потенційних сфер виникнення дебіторської заборгованості.

Період погашення кредиторської заборгованості компанії має стійку тенденцію до скорочення. Це свідчить, що час, для використання запозичених грошових ресурсів та можливість додаткового їх наповнення фінансового потоку компанії обмежуються. Поряд із цим, дещо меншими темпами скорочується період погашення дебіторської заборгованості. Аналіз стану використання запасів компанії показав, що виробничий цикл компанії збільшився в 2022-2023 рр. Період часу, упродовж якого сировина та матеріали набували форми готового продукту, зріс із 7 днів до 12 днів, що не є позитивним явищем. Період операційного циклу компанії, впродовж якого сировина та матеріали набували грошової форми зменшився з 49 днів у 2019-2020 рр. до 46 днів у 2022-2023 рр, що є позитивною динамікою. Впродовж 2019-2022 рр. спостерігається від'ємне значення показника фінансового циклу компанії, що свідчить про недостатній обсяг грошових ресурсів для своєчасного розрахунку з кредиторами.

Для молочної компанії важливо чітко планувати витрати та доходи. Постійне оновлення фінансових прогнозів і бюджетів дозволить компанії бути готовим до сезонних коливань і змін на ринку. Регулярний аналіз грошових потоків дозволяє виявляти потенційні проблеми з ліквідністю та своєчасно коригувати фінансові стратегії. Це включає моніторинг дебіторської заборгованості, витрат на сировину, витрат на логістику і зберігання.

В управлінні фінансовим потоком важливо інтегрувати підсистеми управління матеріальним потоком та інформаційним потоком. Для підвищення ефективності керування цим процесом доцільно використовувати аналітичну модель управління ланцюгом постачання молока. Ланцюг постачання в молочному бізнесі повинен набути певних особливостей з точки зору організації його контролю. Це дозволяє визначити такий його різновид як інтегрований приватно-корпоративний та кооперативний, що сприятиме підвищенню синергійного ефекту впливу на об'єкти логістичного управління. Тобто, за ознакою контролю, мова йде про змішаний ланцюг постачання. Такий ефект може бути досягнуто шляхом інтеграції концепцій/технологій SCOR-моделювання (реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, використання найкращої практики) з логістичною концепцією управління. Тут логістична концепція управління є інструментом, що базується на принципі раціоналістичної логістики й сприяє оптимізації бізнес-процесів кооперативного молочного ланцюга. SCOR-модель орієнтована на ланцюг, де основними ланками є фокусна компанія, її постачальники та споживачі, а також постачальники постачальників та споживачі споживачів. На наш погляд, в кооперативному молочному ланцюзі ці ланки представлені відповідно: молокопереробним заводом, молочарським обслуговуючим кооперативом, дистрибуційним центром, виробниками молочної сировини та роздрібною мережею. Все це в цілому має сприяти оптимізації фінансового потоку, максимізації фінансових результатів на фоні мінімізації логістичних витрат.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Новий словник української мови / уклад. В. Яременко, О. Сліпушко. 2-ге вид., виправл. Київ, 2007. Т. 3. 862 с.
2. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2016. Том 23. № 2. С. 60–65.
3. Резнік Н.П., Харчевнікова Л.С., Власюк В.В. Сутність управління ланцюгами поставок на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 197–202.
4. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>.
5. Тарасюк Г.М., Іщенко В.С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32–38.
6. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.
7. Голофаєва І.П. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 248–252.
8. Галицький О.М. Теоретичні основи формування фінансових потоків. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 4. С. 116–119.
9. Гришова І., Галицький О. Потокові процеси у фінансовому забезпеченні АПК. *Вісник ТНЕУ*. 2012. № 1. С. 89–97.
10. Гришов В.В. Теоретико-методичні підходи в дослідженнях фінансових потоків суб'єктів аграрної сфери. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 5. С. 123–130.

11. Пасінович І.І., Сич О.А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8098>.
12. Ачкасова Л.М., Удоденко А.В. Механізм управління фінансовими потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2020. Вип. 36. С. 141–154.
13. Ваховська М.Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Логістика*. 2008. № 623. С. 22–28.
14. Кустріч Л. (2022). Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>
15. Марусяк Н.Л. Підвищення ефективності управління фінансовими потоками підприємства. *Трансформація системи міжнародних, національних та локальних ринків: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Чернівці, 01 трав. 2020 р.). С. 115–116.
16. Вільчинська Н.Л. Аналіз джерел формування й структури фінансових потоків молокопереробних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13 (2). С. 171–175.
17. Роганова Г.О. Фактори впливу на вільний грошовий потік підприємства: кореляційно-регресійний аналіз. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 68–75.
18. Багацька К. Методичні підходи до аналізу грошових потоків. *Економічний аналіз*. 2012. № 10(4). С. 11–14.
19. Фесіна Ю.Г. Роль та перспективи розвитку внутрішніх водних шляхів у сфері агрологістики. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції *Логістичні системи: глобальний, національний, регіональний та локальний виміри* та II Польсько-української конференції з питань транскордонних транспортних перевезень (15–16 травня 2014 р. м. Луцьк-Хелм). 2014. С. 96–99.

20. Фесіна Ю.Г. Функціонування логістичних ланцюгів постачання під впливом динамічної зміни екзогенних факторів. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (16 трав. 2024 р.). Луцьк: Вежа Друк, 2024. С. 144–146.

21. Stewart G. Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management. *Logistics information management*. 1997. № 10(2). P. 62–67.

22. Stephens S. Supply chain operations reference model version 5.0: a new tool to improve supply chain efficiency and achieve best practice. *Information Systems Frontiers*, 2001. № 3. P. 471–476.

23. Hermann J.W., Lin E., Pundoor G. Supply chain simulation modeling using the supply chain operations reference model. *International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference*. 2003. Vol. 36991. P. 461–469.

24. Pundoor G., Herrmann J. W. A hierarchical approach to supply chain simulation modelling using the Supply Chain Operations Reference model. *International journal of simulation and process modelling*. 2006. № 2(3-4). P. 124–132.

25. Kottala S.Y., Herbert K. An empirical investigation of supply chain operations reference model practices and supply chain performance: Evidence from manufacturing sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2019. № 69(9). P. 1925–1954.

26. Sel C., Bilgen, B. Quantitative models for supply chain management within dairy industry: a review and discussion. *European Journal of Industrial Engineering*, 2015. № 9(5). P. 561–594.

27. Manikas I., Manos B. Design of an integrated supply chain model for supporting traceability of dairy products. *International journal of dairy technology*, 2009. № 62(1). P. 126–138.