

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

« ____ » _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Удосконалення управління грошовими потоками
сільськогосподарського підприємства**

**Виконав: здобувач вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Фінанси, банківська справа та
страхування»
зі спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»
Максютенко О.Е.**

Керівник: проф. Халатур С.М.

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет обліку та фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри _____ Світлана ХАЛАТУР

« » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувача вищої освіти

Максютенка Олександра Едуардовича

1. Тема дипломної роботи «Удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства»

2. Керівник роботи Халатур Світлана Миколаївна, д.е.н., професор
затверджені наказом ДДАЕУ від «08» жовтня 2021 р. № 3181

3. Строк подання здобувачем роботи «13» грудня 2021 р.

4. Вихідні дані до роботи Баланс, Звіт про фінансові результати (прибутки і збитки), Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, Закони України, інші нормативні інструктивні матеріали, праці видатних вчених, статистична та бухгалтерська звітність підприємства, Примітки до річної фінансової звітності, нормативна та фінансово-економічна література.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретико-методичні засади управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства. 2. Організаційно-економічна характеристика та аналіз управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк». 3. Напрями удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства. Висновки і пропозиції.

6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

Грошові потоки підприємства, формування вхідного грошового потоку на сільськогосподарському підприємстві, формування вихідного грошового потоку в сільськогосподарському підприємстві, основні етапи управління грошовими потоками підприємства, характеристика типів політики управління грошовими потоками, структура товарної продукції ТОВ «Маяк» у 2020 році, динаміка чистого доходу та собівартості

реалізованої продукції ТОВ «Маяк», послідовність проведення моніторингу грошових потоків на основі аналізу, схема руху грошових потоків усередині підприємства ТОВ «Маяк», принципи та етапи системи управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства, причини недостатності грошових коштів на підприємстві, причини розбіжностей між сумами одержаного прибутку підприємства і грошових коштів, вхідні та вихідні рамки розвитку/виживання сільськогосподарського підприємства.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завданнявидав	Завданняприйняв

8. Дата видачі завдання «12»травня2021р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретико-методичні засади управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.	29.03.21 р.	виконано
2.	Організаційно-економічна характеристика та аналіз управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк».	22.10.21 р.	виконано
3.	Напрями удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.	15.11.21 р.	виконано
4.	Формування висновків та пропозицій	01.12.21 р.	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Олександр МАКСЮТЕНКО

Керівник роботи _____
(підпис)

СвітланаХАЛАТУР

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Суть грошових потоків підприємства та їх класифікація	10
1.2. Зміст і механізми фінансової стратегії як основи управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства	18
1.3 Роль антикризового управління грошовими потоками на підприємстві	27
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЯК»	40
2.1. Сучасний стан сільськогосподарського виробництва та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Маяк»	40
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства	46
2.3. Оцінка ефективності управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства	53
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1. Формування бюджету руху грошових коштів як інструмента управління	61
3.2. Забезпечення фінансової стабільності підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками	67
3.3 Моделювання антикризового управління грошовими потоками	74

підприємства	
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	92

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства

Магістерська робота: 94 ст., 13 рис., 14 табл., 2 додатки, 76 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес реалізації ефективного управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи процесу управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

В ході виконання дипломної роботи магістра комплексно досліджено стан управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства, обґрунтовано шляхи удосконалення. Результати рекомендовані до впровадження в сільськогосподарських підприємствах України

АНОТАЦІЯ

ГРОШОВІ ПОТОКИ, ПРИБУТКОВІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО

АННОТАЦИЯ

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ, ПРИБЫЛЬНОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

SUMMARY

CASH FLOWS, PROFITABILITY, RESULTS OF ACTIVITY, AGRICULTURAL ENTERPRISE

ВСТУП

Актуальність теми підтверджується тим, що управління грошовими потоками - це управління короткостроковими та довгостроковими фінансовими потребами сільськогосподарського підприємства. Воно включає підтримання оптимального балансу компонентів управління грошовими потоками, а саме управління кредиторською заборгованістю, дебіторською заборгованістю, та запасами – і ефективне використання готівки для повсякденних операцій. Оптимізація грошових потоків означає мінімізацію потреби в оборотному капіталі та отримання максимально можливих доходів. Ефективне управління грошовими потоками збільшує можливості для зростання та розвитку підприємства на основі збільшення вільного грошового потоку підприємства. Незважаючи на те, що підприємства традиційно зосереджені на довгостроковому бюджетуванні грошових коштів, нещодавня тенденція полягає в тому, що багато підприємств зосереджуються на пошуку шляхів підвищення ефективності управління грошовими потоками.

Потреби в грошових коштах визначають ліквідність і прибутковість підприємства і, отже, впливають рішення про фінансування та інвестування. Грошові кошти є очевидним і неминучим вкладом у роботу підприємства, оскільки вони мають бути доступними у достатній кількості відповідно до потреб, на постійній основі. Грошові кошти також є основним і довгоочікуваним результатом діяльності підприємства, тому існує потреба в ефективному управлінні грошовими потоками для максимально продуктивного використання грошових коштів. Підприємство, яке розвивається може постійно стикатися зі станом дефіциту готівки та загрози безперервному потоку виробництва. Дефіцит грошових коштів, навіть на тимчасовій фазі, є джерелом проблем для більшості підприємств. Тому існує потреба в пошуку шляхів удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

Тема управління грошовими потоками глибоко досліджена закордонними економістами такими як: Бернстайн Л.А, Маршал Дж.Ф., Кіосакі Р., Коллас Б., Рішар Ж., Хорн В.Дж. Вітчизняні дослідники Алексєєв І.В., Бланк І.О., Бочаров В.В., Верба В.А., Єрмошкіна О.В., Желізняк Р.Й., Коваленко Л.О., Корнєєв В.В., Кошельок Г.В., Савчук Т.В., Слав'юк Р.А., Рисін В.В., Терещенко О.О., Хома І.Б., Чубка О.М., Шкварчук Л.О. зробили свій внесок у дослідження грошових потоків різних галузей господарства. Отже, все вищезазначене підтверджує актуальність дослідження теми управління грошовими потоками сільськогосподарських підприємств.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарських підприємств.

З урахуванням визначеної мети у роботі поставлено і виконано такі завдання:

- визначити суть грошових потоків підприємства та розглянути їх класифікацію;
- проаналізувати зміст і механізми фінансової стратегії як основи управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства;
- обґрунтувати роль антикризового управління грошовими потоками на підприємстві;
- вивчити сучасний стан сільськогосподарського виробництва та надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Маяк»;
- оцінити фінансово-господарську діяльність сільськогосподарського підприємства;
- надати оцінку ефективності управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства;
- обґрунтувати формування бюджету руху грошових коштів як інструмента управління;
- обґрунтувати забезпечення фінансової стабільності підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;

- провести моделювання антикризового управління грошовими потоками підприємства.

Об'єктом дослідження є процес реалізації ефективного управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи процесу управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

Методи, які використовуються для дослідження управління грошовими потоками включають наступні: кореляційно-регресійний аналіз для вивчення емпіричних вибірок, що складаються з річних даних на рівні сільськогосподарського підприємства; економіко-математичне моделювання, для організаційно-економічної характеристики досліджуваного сільськогосподарського підприємства використовується аналіз різноманітних показників ефективності фінансово-господарської діяльності, включаючи оборотність активів, операційний прибуток, рівень рентабельності та інші. Також використовується метод систематизації для визначення суті грошових потоків підприємства, графічний метод для наочної інтерпретації результатів дослідження.

Теоретичною та інформаційною основною дипломної роботи стали: Дані дослідження – це будь-яка інформація, яка була зібрана, спостережена, офіційні нормативні документи, дослідження провідних науковців по тематиці роботи, довідкові статистичні дані, аналітичні дані звітності досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк», що дозволило ґрунтовно вивчити управління грошовими потоками досліджуваного підприємства.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у визначенні шляхів підвищення загальної ефективності управління грошовими потоками на сільськогосподарському підприємстві.

Практичне значення дипломної роботи полягає в розробці на основі вивчення різних елементів, які впливають на грошовий потік

сільськогосподарського підприємства, рекомендацій та пропозицій щодо створення ефективної системи управління грошовими потоками підприємствами, що дозволяє більш якісно та системно планувати і завчасно забезпечувати бізнес необхідними ресурсами.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть грошових потоків підприємства та їх класифікація

Найчастіше до поняття грошових потоків у вітчизняній науковій літературі звертаються у процесі дослідження інвестиційної діяльності, а точніше, коли мова йде про визначення її доцільності. Це зумовлено тим, що більшість визначаючих інвестиційну привабливість показників базуються на грошових потоках та їх плануванні. У вітчизняній економічній науці методи та інструменти аналізування інвестиційної діяльності більшою мірою запозичені з праць зарубіжних науковців. Це пояснюється тим, що перші дослідження грошових потоків почали здійснюватися у капіталістичних країнах на початку ХХ століття.

У той час в Україні інвестиції у розвиток приватного підприємництва почали формуватися й аналізуватися тільки на початку ХХІ століття. Пройшло досить багато часу для того, щоб зарубіжний інструментарій планування був адаптованим до вітчизняних умов діяльності [34, 45].

Сучасні вітчизняні науковці у своїх працях рекомендують здійснювати оцінювання інвестиційної діяльності та привабливості підприємства за грошовими потоками [13, 15, 18, 28, 34, 56, 68, 71, 76]. Звіт про фінансові результати є центральним елементом фінансової звітності та є основним джерелом для планування заробітків у наступних періодах. Проте не всі формуючі фінансовий результат компоненти, мають однакову інформативність про майбутній стан підприємства.

Особливо відчутний розрив між прибутком та грошовими потоками у формуванні витратної частини. Порівняння між витратами за "Звітом про фінансові результати" і витратами за "Звітом про рух грошових коштів" формує так звану "якість заробітку". То ж для того, щоб оцінити якість прибутку, сучасні економісти рекомендують все-таки звертатися до "Звіту

про рух грошових коштів" (форма №3). Популяризація аналізування руху грошових коштів відбувається за рахунок росту кількості великих підприємств в Україні, що застосовують корпоративний аналіз. Він є стандартизованим для відділень по всьому світу, а тому спеціалісти із аналізування та планування грошових потоків стають затребуваними і в Україні.

Варто також зазначити, що сьогодні грошові потоки використовуються у фінансовому аналізі при оцінюванні вартості компаній та нерухомості [16, 73]. Все частіше саме за грошовими потоками, а не прибутком, оцінюється ефективність вже існуючого венчурного або акціонерного бізнесу. Це здійснюється для того, щоб передбачити потенційну невизначеність, яка стоїть перед інвесторами, готових до капітальних вкладень. Із розвитком підприємництва у бік діджиталізації грошові потоки набирають ще більшої актуальності. У фінансово-господарській діяльності сільськогосподарського підприємства відчувається гостра нестача інструментарію для фінансового аналізування. Однак, перш ніж зрозуміти значення аналізування та оцінювання бізнесу за грошовими потоками, необхідно визначити, який зміст містить поняття "грошовий потік", чим він відрізняється від "cash flow", і як правильно говорити: "грошовий потік" чи "грошові потоки".

Оскільки вітчизняна практика аналізування грошових потоків адаптована від іноземної, почнемо із визначення суті поняття "cash flow", що дослівно перекладається як готівковий потік. Поняття "cash flow" з'явилося у міжнародній економічній та обліковій практиці з появою однойменного звіту. Розглянемо історичні аспекти необхідності визначення грошового потоку та його сутності. Формально, необхідність у визначенні грошового потоку була зафіксована в 1988 році в США із впровадженням Звіту про рух грошових потоків. До цього часу підприємства практикували підсумовувати показники руху грошових потоків у довільних формах. Зокрема, у 1963 році Американська залізнична компанія "Північно-Центральна Залізниця" опублікувала підсумки фінансових транзакцій, в яких,

окрім звіту про прибутки та витрати, було включено звіт про рух грошових коштів, що виражався у формі фіксування надходжень, витрат та залишку грошових коштів у касі. На той час було прийнято прирівнювати обігові кошти до готівки. Очевидно, це зумовлювалося швидкістю ліквідності даних активів. Це робилося для того, щоб порівняти швидколіквідні активи із зобов'язаннями – визначення платоспроможності підприємства [54, 59, 69].

Це був перший звіт, в якому фіксувалася мета управління потоками грошових коштів через їх ліквідність. Однак ще раніше, в 1902 році, компанія США “United States Steel Corporation” показала у своїй звітності показник, який відображав зміну оборотних активів. Показник розраховувався зменшенням оборотних активів на суму поточних зобов'язань [14, 28]. Сьогодні цей показник виражений показником Working Capital (WC) або Net Working Capital (NWC). Такий показник став досить затребуваним на фінансовому ринку, тому його почали включати до звітності після 1920 року.

У 1971 році спілка Accounting Principles Board (APB, тепер входить до складу GAAP) розробила рекомендації №19, в яких була пропозиція включити такий звіт до обов'язкової фінансової звітності. У той час цей звіт мав назву “Звіт про зміни у фінансовому стані”. Однак даний звіт не став популярним і його практично не використовували компанії для особистих цілей. Тільки 10% із 500 компаній у 1980-му році складали такий звіт за результатами діяльності, а інші продовжували просто рахувати показник “Чистий робочий капітал” [19, 23, 31].

З ростом активності бізнесу та розвитком фінансової діяльності виникла необхідність у відображенні руху готівки. До 1985 року 70% компаній почали самостійно виводити рух готівкових коштів. До 1988 року бухгалтери всього світу вираховували рух коштів, виходячи з облікової інформації та даних Звіту про фінансові результати. Для дослідження руху коштів використовувалися показники, що визначаються на основі чистого прибутку. Для розрахунку фінансового стану компанії використовувався показник EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and

Amortization) – прибуток до сплати відсотків (за кредит), податків та без амортизаційних відрахувань.

У цілому такий показник показував готівкову частину прибутку, тому багато економістів не розуміли, для чого потрібно додатково розраховувати грошові потоки. Однак, час показав, що це необхідно для того, щоб показати сучасний стиль управління, фінансову обізнаність та власні амбіції щодо професійної діяльності. Організація Financial Accounting Standards Board (FASB) розробила концепцію фінансової звітності №5, в якій було встановлено, що Звіт про рух грошових коштів повинен стати частиною фінансової звітності. Наприкінці 1987 року FASB оприлюднила рішення №95, а, відповідно, рекомендації APB №19 втратили свою чинність. Замість того, щоб рахувати показники робочого капіталу чи показувати у довільній формі рух готівки, організація закликала стандартизувати Звіт про грошові потоки. Дата появи цього документа вважається офіційною датою появи економічної категорії "грошовий потік", яка використовується по сьогоднішній день [18, 32, 38].

Поняття грошових потоків у вітчизняну економічну науку увійшло із зарубіжного досвіду фінансового аналізу. Дослівно дефініція "грошові потоки" у вітчизняній літературі походить від американської "cash flows" (дослівний переклад "потоки грошей"). Як бачимо, існує певна відмінність між категорією грошові потоки та грошовий потік, тому необхідно детально визначити сутність обох понять та дослідити, чим вони відрізняються одне від одного.

У діловій іноземній літературі досить часто, коли мова йде про грошовий потік (англ. cash flow), автори мають на увазі чистий грошовий потік. У спеціалізованій фінансовій літературі показник чистого грошового потоку позначають скороченням "CF", що фактично за змістом означає "грошовий потік". Рідше використовується аббревіатура "NCF" (англ. net cash flow). Коли мова йде про грошовий потік не чистий, тоді використовується додаткове пояснення напряму (вхідний, вихідний) чи джерела отримання

грошового потоку (операційна, інвестиційна, фінансова діяльність) [67, 70, 76]. На рис. 1.1. показано грошові потоки підприємства.



Рис. 1.1. Грошові потоки підприємства [15]

Відповідно, грошові потоки мають завжди значення руху коштів у часі або просторі. Розглянемо кілька відомих висловлювань про грошові потоки, що відображають їх значення та сутність. Пітер Друкер (Drucker, 1985) більше 35 років тому говорив про те, що підприємці переоцінюють значення прибутку, хоча насправді він є вторинним. Значення грошового потоку є більшим. Роберт Кіосакі (Kiyosaki, 2000) називає грошовий потік найважливішою економічною категорією у світі фінансів, друга за значимістю категорія – леверидж. Девід Танг (David Tang) говорить, що найстрашнішими трьома словами у фінансах є негативний грошовий потік (negative cash flow) [38, 56, 69]. При цьому, під даною категорією слід розуміти не витрачання грошових коштів, а чистий грошовий потік, що має від'ємне значення. Однак багато сучасних науковців також притримуються такої думки, що cash flow у вартісному або вузькому сенсі виражається чистим грошовим потоком, а в загальному сенсі виражає рух коштів.

Зокрема, Л. Бернстайн вважає, що загальний сенс поняття cash flow не має вартісного вираження, а відображає тільки рух коштів [3]; Б. Коллас і Ж. Ришар вважають, що грошовий потік виражає різницю між вхідними та вихідними грошовими потоками, але його доцільніше називати чистим грошовим потоком [21].

Отже, аналіз літератури показує, що основна проблема відмінності розуміння поняття cash flow тільки у тому, що дана фінансова категорія активно популяризується бізнесменами і використовується у діловій літературі скорочено, забираючи уточнююче слово "чистий" із повного значення. Ця популяризація терміну ввела його в побутовий словник. Так, найбільш глибокі дослідження сутності грошових потоків відобразив Бланк І.О. У своїй праці "Управління грошовими потоками" він визначив сутність грошових потоків через їх безперервний рух, що утворюється у процесі діяльності підприємства. Цей постійний та безперервний рух коштів має два напрями: надходження та витрачання [5; 6].

Елементи формування вхідного грошового потоку на сільськогосподарському підприємстві розглянуто на рис. 1.2.

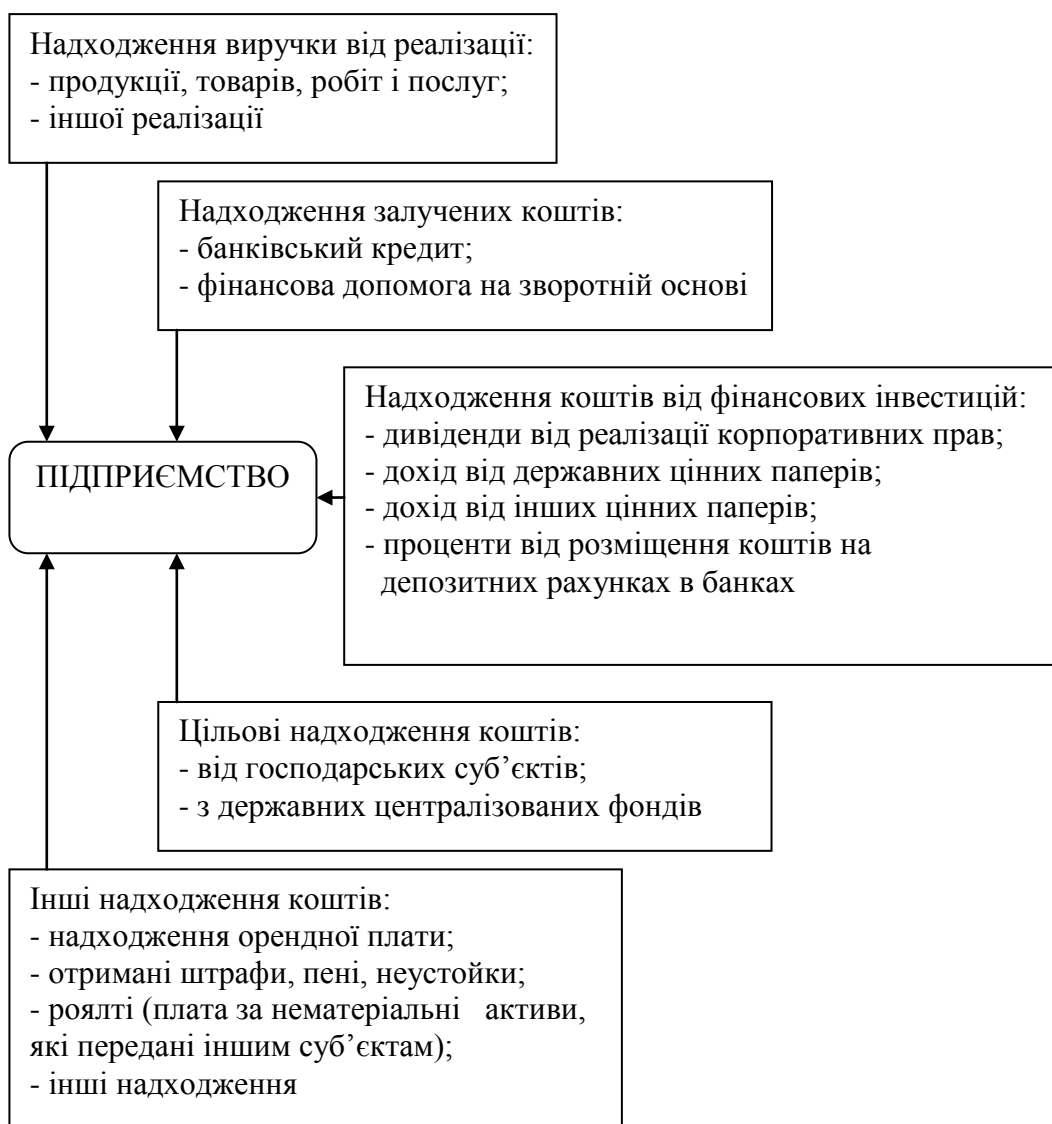


Рис. 1.2 Формування вхідного грошового потоку на сільськогосподарському підприємстві

З метою уникнення непорозумінь у використанні термінології грошових потоків, звернемося до нормативно-правової бази. Зазначимо, що національні стандарти бухгалтерського обліку не дають визначення грошових потоків, однак облікові засади руху грошових коштів формуються П(с)БО 4 "Звіт про рух грошових коштів", П(с)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Натомість міжнародний стандарт бухгалтерського обліку, зокрема М(с)БО 7 "Звіт про рух грошових коштів" (за матеріалами

IAS 7) визначає грошові потоки як рух коштів: надходження та витрачання грошових коштів та їх еквівалентів.

Позитивний грошовий потік вказує на те, що ліквідні активи підприємства збільшуються, що дозволяє покривати зобов'язання, реінвестувати у фінансово-господарську діяльність, оплачувати витрати та забезпечувати буфер проти майбутніх фінансових проблем. Підприємства з високою фінансовою гнучкістю можуть скористатися перевагами вигідних інвестицій. Вони також краще ведуть фінансово-господарську діяльність під час спаду, уникаючи фінансових проблем.

Структура формування вихідного грошового потоку на сільськогосподарському підприємстві показана на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Формування вихідного грошового потоку в сільськогосподарському підприємстві

Розглядаючи формування грошових потоків у сільськогосподарському виробництві, слід зазначити, що вони мають такі ж самі ознаки, що і на підприємствах будь-якої іншої галузі.

Таким чином, за результатами дослідження можна надати наступне визначення грошових потоків сільськогосподарського підприємства – це рух

грошових коштів в рамках здійснення фінансово-господарської діяльності, яка дозволяє створювати надходження грошових коштів та витратити їх для забезпечення безперебійного процесу виробництва.

1.2. Зміст і механізми фінансової стратегії як основи управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства

Сучасні умови ведення господарської діяльності створюють низку викликів для підприємств: макроекономічні шоки, посилення невизначеності зовнішнього середовища, глобальна інтенсифікація конкурентного середовища, інші фактори ендогенного та екзогенного середовища. Все це вимагає від менеджменту підприємств посилювати систему стратегічного управління в усіх аспектах ведення господарської діяльності з метою більш ефективної боротьби за обмежені ресурси.

Фінансова стратегія є одною з ключових складових системи стратегії підприємства. Успішна реалізація стратегії підприємства унеможливується без координації та узгодження – як на рівні стратегії управління грошовими потоками, так і окремих функціональних стратегій – з фінансовою стратегією підприємства. Роль фінансової стратегії тільки посилюється в умовах росту економічної невизначеності в середовищі, в якому діє підприємство. Економічна невизначеність, що проявляється в рості вірогідності глобальної рецесії, інтенсифікації торгівельних війн між найбільшими національними економіками, політичною нестабільністю в різних регіонах, а в Україні – в наслідках фінансово-економічної та соціально-економічної кризи – вимагає нових нестандартних підходів реалізації фінансової стратегії підприємства [23, 33, 47, 62].

В розрізі планування фінансової стратегії відбувся зсув пріоритетів – в умовах значного скорочення внутрішнього попиту, закриття традиційних експортних ринків, макроекономічних шоків, появи нових нестандартних

ризиків (на прикладі пандемії) менеджмент підприємства має перенести свій фокус на задачі виживання підприємства та його персоналу, втримання ринкових позицій в умовах обмеженого фінансування, скорочення ділової активності. В розрізі формування фінансової стратегії менеджмент підприємства має брати до уваги ті об'єктивні обмеження, що створені сучасними реаліями, а саме: обмежене позикове фінансування, закритість іноземних майданчиків для залучення капіталу, нерозвиненість внутрішнього фондового ринку, стиснений стан внутрішнього попиту, обмеженість опцій зростання підприємства всередині країни, інше.

Теорія фінансової стратегії досліджена в роботах І. Ансоффа, П. Барнетто, К. Бендер, М. Білик, І. Бланка, Ю. Брігхема, Н. Горицької, Ж. Грегоріо, І. Івашковської, Б. Карлофа, Д. Клиланда, А. Поддєрьогіна, А. Полчанова, М. Портера, А. Семенова та інших [5; 6; 11; 14; 54-59]. Наведемо тлумачення поняття «фінансова стратегія підприємства» деяких науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз тлумачення сутності поняття «фінансова стратегія підприємства» в літературі

Автор	Визначення
І. Ансофф [54]	Фінансову стратегію суб'єкта господарювання розуміє як комплексне управління всіма активами і пасивами підприємства [54].
П. Барнетто, Ж. Грегоріо [55]	Фінансова стратегія обґрунтовує стратегічні рішення підприємств за рахунок аргументації з фінансової точки зору і складається з таких блоків: планування М&А, вибір відповідної структури фінансування з метою зниження затрат на фінансування, нарощення спроможності залучати позикове фінансування, досягнення більш привабливих умов оподаткування; пошук фінансових синергій (скорочення витрат (постійних витрат, витрат на маркетинг, R&D, адміністративних витрат, тощо), підвищення ефективності, економія від масштабу); пошук способів мінімізації наслідків скорочення державних субсидій для секторів національної економіки [55].
Р. Бендер, К. Уорд [56]	Фінансова стратегія є системою управління, що поєднує залучення фінансування, необхідного підприємству, в найбільш відповідний спосіб і управління застосуванням залученого фінансування, включаючи рішення про реінвестування та розподіл прибутку, згенерованого в подальших періодах [56].

У наукових школах стратегічного управління, що сформувалися в ХХ ст. в країнах капіталістичного блоку, фінансова стратегія представлена як одна з функціональних стратегій, а вчені зі шкіл фінансового управління згаданих країн оперують конкретними термінами на кшталт «структура капіталу», «політика залучення фінансування», «довгострокові інвестиційні рішення», «дивідендна політика», «управління грошовими потоками», «фінансове планування», тощо. Натомість в українській літературі окрім поняття «фінансова стратегія» активно використовуються такі дефініції як «фінансова політика», «політика фінансування», «стратегія фінансування», «стратегічне фінансове управління», «стратегічний фінансовий менеджмент», тощо.

Шукаючи раціональне пояснення, можемо навести тезу Ю. Наумової [29] щодо того, що поняття «фінансова стратегія» науковцями конкретизується залежно від завдань їх подальшого дослідження. В свою чергу, ми додатково пояснюємо різночитання в тлумаченні поняття «фінансова стратегія» та існування в масиві українських досліджень – на відміну від досліджень з розвинених країн – чисельних понять, що межують з поняттям «фінансова стратегія» тим, що в українських реаліях в силу викривленості мотивацій стейкхолдерів, що діють всередині та ззовні підприємства, перед підприємством ставляться довготермінові фінансові та нефінансові цілі, що частково або повністю протирічать головному завданню підприємства, а саме створенню вартості для стейкхолдерів. Слід зазначити, що в цьому контексті ми говоримо не тільки про вузькі кола зацікавлених осіб (а саме, державний і місцевий бюджети), а радше про широкі групи стейкхолдерів (персонал, постачальники, споживачі, кредитори, місцева громада, інші).

Стратегічне фінансове управління відбувається раз на квартал або на рік, а фінансова стратегія натомість є тим, про що управлінці думають та впроваджують майже щоденно. В світлі цього постає необхідність розвитку такого поняття як «стратегічний фінансовий процес», що охоплює як цілі

фінансового управління, так і шлях досягнення цих цілей, а також методичний інструментарій, доступний фінансовому менеджменту підприємств. За пропонованого бачення поняття фінансової стратегії розглядається на перетині теорії корпоративних фінансів, теорії стратегії бізнесу та теорії конкурентної переваги М. Портера. Так в понятті «фінансова стратегія» поєднуються основи від цих трьох теорій: рішення з фінансування, інвестування, розподілу фінансового результату (теорія корпоративних фінансів); цілі підприємства на ринку (теорія стратегії бізнесу); стійкі конкурентні переваги (теорія конкурентної переваги М. Портера), що в поєднанні, проходячи через ланцюжок створення вартості в рамках фінансового управління (фінансові управлінські рішення → сформовані сигнали для стейкхолдерів → створена вартість), дають примноження створюваної вартості для стейкхолдерів [25, 35, 49, 64].

Кожна функціональна стратегія має ефективно відповідати на виклики зовнішнього середовища діяльності підприємства, підтримувати конкурентні переваги функціональних підрозділів підприємства [19]. Додатковим підтвердженням взаємопов'язаності фінансової стратегії та стратегії управління грошовими потоками є потреба у вимірюваності результатів стратегії; успіх стратегії управління грошовими потоками зазвичай вимірюється за допомогою фінансових показників – доходу та прибутку, а також ринкових показників: досягнення цільового рівня частки ринку, ефективний запуск нового продукту, диверсифікація портфелю продуктів, вихід в новий сегмент ринку, вихід на експортний ринок, тощо. В остаточному випадку стратегія підприємства має комунікувати стейкхолдерам в який спосіб, через який період часу та в яких обсягах буде створено вартість.

Зокрема, для успішного досягнення кінцевої мети стратегії управління грошовими потоками підприємства не достатньо її механічної розробки та впровадження, натомість стратегія управління грошовими потоками підприємства має бути в відповідний спосіб ініційована, узгоджена з групами

стейкхолдерів, комунікована, реалізована, за потреби переглянута, оцінена. На процес розробки та реалізації стратегії управління грошовими потоками підприємства нашаровується різноманітна низка нюансів. З цієї причини фінансова стратегія виступає в ролі медіатора, що уможливорює взаємодію між функціональними стратегіями та стратегією управління грошовими потоками.

Виділено фактори (як фінансової, так і нефінансової природи), що впливають на створення управління грошовими потоками підприємства, а саме:

1. Підвищення темпів росту продажів.
2. Ріст маржі операційного доходу.
3. Скорочення капітальних інвестицій.
4. Зменшення інвестицій в оборотні активи.
5. Зміцнення та подовження конкурентних переваг.
6. Зниження витрат на капітал.

Взаємопов'язаність фінансової стратегії зі стратегією управління грошовими потоками також проявляється в компоненті фінансування стратегічних ініціатив на всіх організаційних рівнях підприємства. Зокрема, основним джерелом конкурентних переваг, що створюють вартість для стейкхолдерів, є асиметрії на ринку, на якому діє підприємство. Підприємство може підвищити капіталізацію, створивши тривалі конкурентні переваги шляхом вибору та реалізації відповідної конкурентної стратегії. Так, підприємство може створити бар'єри для входу на ринок у формі унікального продукту, високоякісного сервісу, дієвої бізнес-моделі, тощо, таким чином запобігаючи входу конкурентів. В практиці створення та імплементація ефективного бар'єру для входу на ринок вимагає значних вкладень – або за допомогою суттєвих R&D вкладень, або значних маркетингових витрат на підтримку нових і існуючих продуктів, або за допомогою створення значних переваг в розрізі собівартості, що досягається шляхом оптимізації та оновлення виробничої бази, досягнення економії

масштабу. Все це вимагає якісного та ефективного фінансового управління грошовими потоками, що сфокусовано на перспективних результатах.

Використовуючи різноманітні інструменти (акції, облігації, банківський кредит, нерозподілений прибуток, тощо), що мають свій специфічний рівень вартості та ризику, фінансовий управлінець виводить оптимальну комбінацію цих інструментів з найнижчим оптимальним WACC. Використання концепції фінансового важелю є ключовою задачею; інтенсивність використання фінансового важелю визначається ендогенними та екзогенними факторами: стадія економічного циклу в країні, стадія життєвого циклу підприємства, схильність менеджменту підприємства до ризику, боргове навантаження підприємства, тощо.

Перед менеджментом підприємства при вирішенні проблеми управління грошовими потоками підприємства традиційно стоїть три питання:

1. Визначення структури капіталу підприємства (частки довготривалих за використанням джерел грошових коштів), що максимізує його ринкову вартість.
2. Визначення видів позикових коштів, залучення яких є найбільш раціональним на даний момент часу.
3. Визначення часу переходу в стан публічності, тобто проведення первинного розміщення акцій на фондовому ринку (Initial Public Offering, IPO).

Після визначення оптимальної структури капіталу задачею менеджменту грошових потоків підприємства є ефективне інвестування отриманих ресурсів з метою створення вартості для стейкхолдерів, що лежить в зоні відповідальності рішень щодо інвестування. Основним завданням цього блоку фінансової стратегії підприємства в розрізі його основної діяльності є забезпечення ефективного розвитку і розширення підприємства, обґрунтованого нарощення та розвитку виробничого потенціалу, ефективного впровадження інновацій, розробки та розвитку як

матеріальних, так і нематеріальних активів, а також здійснення короткострокового управління грошовими коштами (Cash Management).

Життєвий цикл сільськогосподарського підприємства можна розділити на чотири фази: запуск, зростання, зрілість і занепад або оновлення. Занадто часто підприємства не можуть визначити реальну стадію, на якій перебуває їх бізнес, і упускають можливості для ефективного управління грошовими потоками. Так, зокрема, поступове збільшення продажів не означає, що сільськогосподарське підприємство знаходиться на стадії зростання. Належне розуміння кожної фази життєвого циклу підприємства допоможе керівництву підготуватися до можливостей і проблем на кожному етапі. Характеристики кожного етапу можуть відрізнятися залежно від типу бізнесу, але якщо є одна спільна риса, яка впливає на бізнес на всіх етапах, це грошовий потік.

На рис. 1.4 показані етапи управління грошовими потоками підприємства.

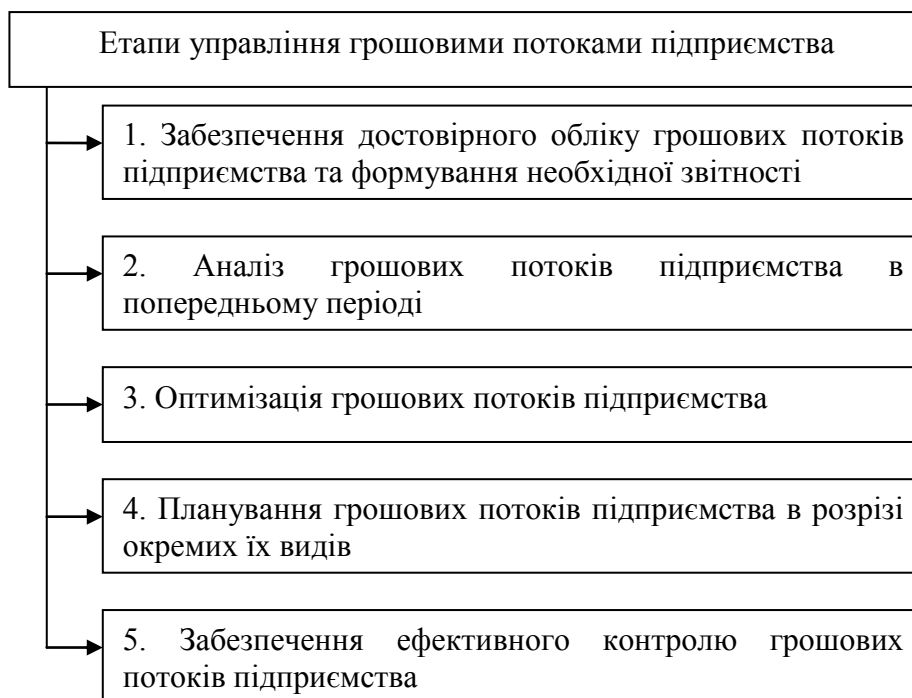


Рис. 1.4 Сучасні етапи управління грошовими потоками підприємства

Розрізняють поточні фінансові інвестиції, довгострокові фінансові інвестиції, інвестиції в необоротні активи, інвестиції в робочий капітал, що

мають на меті різні завдання. Поточні фінансові інвестиції представляють собою короткочасні інвестиції надлишкових запасів готівки, що знаходиться в розпорядженні підприємства. Поточні фінансові інвестиції мають основну мету, а саме досягнення оптимального рівня безпечності, ліквідності та дохідності поточної інвестиції. Цей інструмент є ключовим у забезпеченні фінансової стійкості та ліквідності підприємства. В розвинених країнах окрім інструменту короткострокового банківського депозиту та короткострокових державних облігацій, що є традиційними інструментами в сучасних українських реаліях, підприємства можуть використовувати також інструменти ринку короткострокового капіталу, депозитних сертифікатів, прямих короткочасних інвестицій.

Довгострокові фінансові інвестиції представляють собою інвестиції підприємства у власний капітал інших підприємств або інвестиції на ринку цінних паперів, що сприяють або розширенню позицій підприємства на ринку, або отриманню прибутку від інвестиційної діяльності. При здійсненні довгострокових інвестицій в цінні папери менеджмент підприємства має керуватися в першу чергу критерієм створення вартості. Для підприємств з реального сектору економіки з метою посилення його ринкових позицій особливо важливим є розвиток необоротних активів. Процес бюджетування інвестицій в основні засоби (Capital Budgeting) покликаний оцінити ефективність понесених витрат на запуск або оновлення виробничого обладнання, виробничих потужностей, нових товарів або послуг, витрат на R&D, розробку патентів, торгівельних марок і інших нематеріальних активів за існуючої структури капіталу.

В силу цього перед менеджментом підприємства стоїть завдання інтеграції інвестиційних і фінансових рішень: як відібрати успішні інвестиційні проекти, залучити з найбільшою вигодою грошові ресурси з метою впровадження даних проектів, забезпечити фінансову повноцінність цілей, що реалізуються.

Однак, збалансована стратегія управління грошовими потоками підприємства має брати до уваги інтереси усіх груп стейкхолдерів, а саме: персоналу, менеджменту, держави, кредиторів, постачальників, місцевої громади, споживачів на відповідному ринку, тощо. Задоволення інтересів стейкхолдерів являє собою важливу складову процесу створення вартості у довготривалому періоді. Так, якщо підприємство не приділяє уваги потребам споживачів, то його ринкова частка почне скорочуватися внаслідок переходу споживачів до інших виробників; якщо підприємство ігнорує потреби свого персоналу, то підприємство буде характеризуватися високим ступенем плинності кадрів, низьким рівнем кваліфікації та мотивації персоналу; якщо підприємство завдає шкоди довкіллю або місцевій громаді, то його ринкова позиція може бути нанесена значна шкода внаслідок росту репутаційних ризиків, тощо.

Однак, це і тягне за собою необхідну умову розробки та реалізації цілей фінансової стратегії, а саме враховування не тільки фінансової перспективи підприємства, але і загалом взаємодію підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Відповідно в розробці стратегічних фінансових управлінських рішень необхідно врахувати і потенційні наслідки для груп заінтересованих осіб, що сформувалися всередині та навколо підприємства, що знаходяться у взаємодії з підприємством. Такі стратегічні фінансові управлінські рішення вимагають враховування біхевіористичного аспекту дій і очікувань стейкхолдерів, їх раціональних та ірраціональних мотивацій, що не завжди є очевидними – особливо за умов розробки «кабінетної» та «стандартизованої» стратегії управління грошовими потоками підприємства.

Отже, оптимальна та результативна стратегія управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства є складним багаторівневим крос-дисциплінарним «продуктом», що враховує як вузькі (оптимізація структури капіталу), так і широкі завдання (посилення ринкової позиції підприємства на довготерміновому горизонті, вибудова стійких

довгострокових конкурентних переваг, створення вартості для стейкхолдерів), що має базуватися не тільки на аналізі ретроспективної звітності фінансового та управлінського обліку, але і враховувати наукові та практичні напрацювання, що формує дієву та збалансовану стратегію управління грошовими потоками підприємства.

Таким чином, процес формування та використання фінансової стратегії управління грошовими потоками підприємства повинен бути підтриманим розгалуженим інструментарієм фінансового управління, зокрема, матриць прийняття фінансових управлінських рішень, BSC і стратегічних карт, концепції життєвого циклу підприємства, оцінки ефективності ведення господарської діяльності підприємства, оцінки рівня модернізованості підприємства, урахування інших драйверів економічної невизначеності ендогенного та екзогенного характеру, що в комплексі мають сприяти поінформованим рішенням щодо ефективного управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

1.3 Роль антикризового управління грошовими потоками на підприємстві

На сучасному етапі розвитку економіки більшість сільськогосподарських підприємств зосереджується на захисті співробітників, розумінні ризиків для фінансово-господарської діяльності та управління збоями в ланцюгу поставок, спричиненими зовнішніми факторами (зокрема пандемією COVID-19). Ця подія має глобальні наслідки економічного та фінансового характеру, які відчутні в глобальному ланцюгу поставок, від сировини до готової продукції.

При антикризовому управлінні ризиками та збоями фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств науковці рекомендують зосередитися на управлінні грошовими потоками

підприємства [25, 35, 49, 64]. Порушення ланцюга поставок мають наслідки при управлінні грошовими потоками, які неможливо недооцінити. Підприємства, за які в даний час зосереджені на прибутковості, з низькими грошовими резервами або нестабільними грошовими потоками — особливо вразливі.

Втім, навіть ті підприємства, у яких на перший погляд стійкий фінансовий стан можуть бути не захищеними, залежно від того як розвивається ситуація і скільки часу займе повергнення попиту і ланцюгів поставок до нормального стану.

Сільськогосподарські підприємства сильно постраждали в короткостроковій перспективі, можуть бути піддані вищому, ніж зазвичай, фінансовому ризику, оскільки їх фінансово-господарська діяльність є сезонною, де попит може бути втрачений у міру зміни глобального попиту та коливань цін.

Проаналізувавши думки науковців, стосовно антикризового управління грошовими потоками, можна запропонувати способи, якими сільськогосподарські підприємства можуть пом'якшити збитки для фінансово-господарської діяльності під час нестабільної зовнішньої ситуації. Враховуючи важливість грошових потоків у такі часи, сільськогосподарські підприємства повинні негайно розробити антикризовий план управління грошовими коштами як частини їхнього загального бізнес-ризиків і плани забезпечення безперервності фінансово-господарської діяльності. При цьому важливо враховувати, що підходи до антикризового управління грошовими потоками матимуть наслідки не тільки для аналізованого сільськогосподарського підприємства, але й для його клієнтів та партнерів.

Таким чином, для формування антикризових заходів управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства слід розглянути такі методи та стратегії:

1. Переконавшись, що у підприємства є надійна структура для управління ризиками ланцюга поставок. Управління ланцюгом поставок є

складним завданням, пов'язаним з грошовими потоками, що лише посилює ризик. Необхідно розуміти фінансові ризики ключових партнерів, клієнтів і постачальників підприємства.

2. Переконатися, що власне фінансування господарської діяльності залишається життєздатним. За таких обставин не приймати варіанти фінансування, які раніше були доступні, і продовжують бути доступними. Необхідне сценарне планування для кращого розуміння, скільки грошей підприємству знадобиться і для чого. Цю можливість необхідно використовувати підприємству, щоб активно взаємодіяти з фінансовими партнерами, щоб забезпечити доступні кредитні лінії, а також для вивчення нових або додаткових варіантів, якщо вони знадобляться.

3. Зосередитися на циклі конвертації ліквідних активів в готівку. За звичайних умов ведення фінансово-господарської діяльності насамперед сільськогосподарські підприємства зосереджуються на прибутках і збитках – управління ними. А такі види діяльності, як оплата рахунків та повернення дебіторської заборгованості часто сприймаються як належне. У поточних кризових умовах ведення фінансово-господарської діяльності, ефективні управлінці переміщують свою увагу зі звіту про прибутки та збитки на баланс. З трьох елементів управління (оборотних коштів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості) управлінці мають тенденцію зосереджуватися на оборотних коштах. Але, щоб мінімізувати потреби в оборотному капіталі під час кризи, важливо застосовувати скоординований підхід, який стосується всіх трьох елементів.

4. Найчастіше рівень запасів та інші критичні бізнес-параметри визначаються обслуговуванням клієнтів, вимогами та експлуатаційними можливостями, а не фінансовими обмеженнями. В умовах кризи ситуація зворотна. Оборотний капітал стає основним обмеженням для фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

5. В умовах кризи необхідно переглянути змінні витрати підприємства. Зменшення змінних витрат часто є швидшим способом негайно зменшити

відтік готівки, ніж зосередитися на постійних витратах сільськогосподарського підприємства. Є типові змінні важелі зниження витрат, введення призупинення найму та встановлення обмежень на адміністративні витрати (зокрема розваги та навчання). Коли оплата праці є значною лінією витрат фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, необхідно визначити шляхи, які можуть допомогти зменшити витрати для уникнення ситуації, коли потрібні звільнення.

6. Для збереження стійкого фінансового стану доцільним є перегляд планів капітальних інвестицій. Зважаючи на прогнози грошових потоків, необхідно визначити, що є дійсно необхідно на найближчу перспективу, а які інвестиції можна відкласти до покращення ситуації, які капітальні вкладення потрібні для створення конкурентних переваг [38, 45, 49, 64, 69].

7. Зосередитися на управлінні запасами. Сільськогосподарські підприємства ризикують зіткнутися зі збоями фінансово-господарської діяльності через нестачу сировини та матеріалів. Параметри безпечної величини запасів потрібно буде оновити, щоб відобразити збільшення попиту та волатильності пропозиції, що матиме ефект збільшення загальної величини запасів, якщо це можливо. В той самий час, підприємства будуть думати про забезпечення додаткового інвентарю, або стратегічних запасів, як додаткового буферу проти потенційного впливу тривалого або сильного порушення фінансово-господарської діяльності. Також одночасно, з точки зору антикризового управління грошовими потоками, сільськогосподарські підприємства можуть розглядати заходи щодо зменшення запасів готової продукції, особливо в швидкопсувній продукції, де відходи є важливим фактором і ринки залишаються важкодоступними. Збалансування потреби в більшій кількості буферних запасів і управлінні грошовими потоками може стати складною задачею для підприємства. Сільськогосподарські підприємства, які використовують спрощені підходи до управління запасами, потребують додаткових зусиль, щоб зробити швидку оцінку та знайти

можливості скоротити запаси. Однак, екстремальне скорочення запасів негативно впливає на обслуговування клієнтів та виробництво. Стабільна економія потребуватиме фундаментальних удосконалень в наскрізному ланцюгу поставок, інвентаризації, політиці планування попиту, безпечній величині запасів, плануванні виробництва та складанні графіків, стисненні терміну виконання, раціоналізації фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

8. При управлінні грошовими потоками в умовах кризи, доцільним є розширення кредиторської заборгованості. Одним із способів збереження оборотних коштів є довші строки оплати рахунків постачальників. Деякі підприємства можуть в односторонньому порядку прийняти рішення про відстрочення їх виплат і примусового розширення рішення на своїх постачальників. Звичайно, такий підхід буде шкодити відносинам з постачальниками, що може призвести до затримки поставок і проблем із якістю.

9. Управління та прискорення дебіторської заборгованості. Сільськогосподарські підприємства помірковано ставляться до дебіторської заборгованості, коли економіка розвивається, процентні ставки відносно низькі, і грошовий потік стабільний. Але, як і постачання дебіторська заборгованість впливає на грошові потоки сільськогосподарського підприємства і управління грошовими потоками стає ключовим при управлінні дебіторською заборгованістю. При використанні стратегії затримки розрахунків з постачальниками; клієнти можуть також затримувати розрахунки в умовах кризи. Тому важливо покращити договірні відносини та строки оплати з клієнтами. Необхідно зосередитися на виконанні платежів кожним конкретним клієнтом та ідентифікувати підприємства, які можуть змінити свою практику оплати. Крім того, між підприємством і клієнтами повинні бути основні правила, такі як своєчасне та точне виставлення рахунків. Будь-які помилки в процесі виставлення рахунків можуть призвести до затримки в отриманні платежу.

На рис. 1.5 показані можливі типи політики управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.

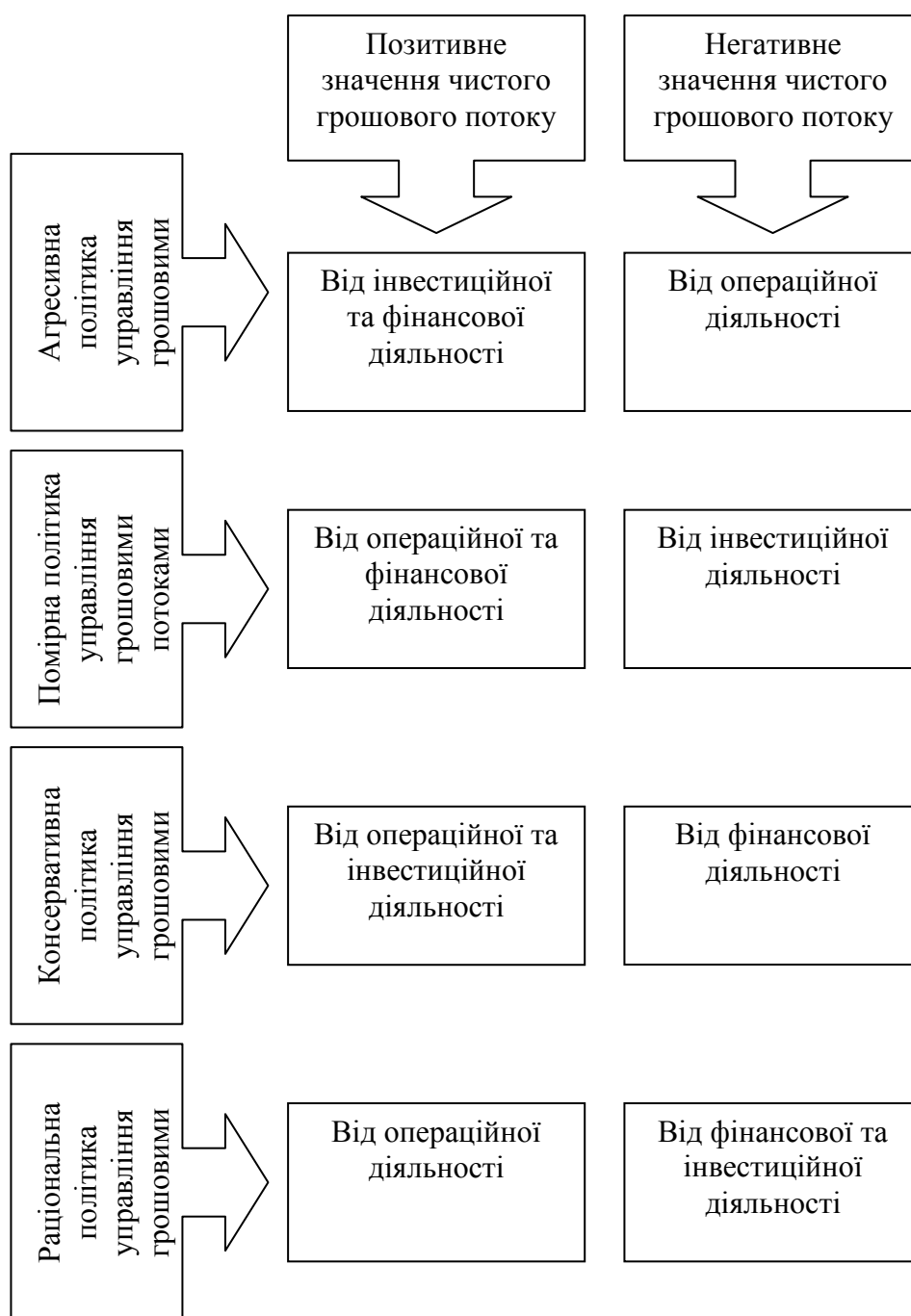


Рис. 1.5 Можливі типи політики управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства

При можливості доцільно розглянути варіанти альтернативного фінансування поставок. Залежно від сценарію управління грошовими потоками, сільськогосподарському підприємству також може знадобитися

розглянути тактику генерування швидшого грошового потоку з дебіторської заборгованості. Агресивні прийоми, такі як факторинг дебіторської заборгованості, хоча й відносно дорога послуга, може бути найкращим варіантом для швидкого покращення грошового потоку.

Таким чином, зменшення ризику проблем з грошовими потоками є основоположним для сільськогосподарського підприємства. Ефективне та своєчасне управління грошовими потоками може допомогти сільськогосподарському підприємству отримувати платежі та розвивати фінансово-господарську діяльність, навіть у невизначений час. Можна також розглянути можливість співпраці з клієнтами підприємства, запропонувати динамічні рішення щодо знижок для тих, які можуть оплатити швидше (зокрема, умови знижки можуть бути визначені заздалегідь і замовник розраховує відповідну знижку на основі визначеного графіку платежів). За допомогою цієї техніки підприємство по суті, платить клієнтам, щоб вони надали короткострокове фінансування підприємству [50].

Ефективне управління грошовими потоками означає відстеження грошей, які надходять на підприємство, і моніторинг їх витрат, таких як рахунки, зарплати та витрати на виробництво. Якщо все зроблено оптимально, це дає підприємству інформацію про співвідношення витрат і доходів і гарантує, що у буде достатньо коштів для оплати рахунків, а також отримання прибутку.

Розуміючи грошовий потік, сільськогосподарське підприємство має можливість точніше прогнозувати прибуток та визначати можливості для інвестицій. Уникнення проблем із грошовими потоками не повинно бути складним, але це абсолютний показник успіху та дієвий інструмент виживання сільськогосподарського підприємства в умовах кризи.

Ризик в управлінні грошовими потоками – це термін, який використовується для опису потенційної небезпеки нестачі грошових коштів, створеної методами управління грошовими потоками на підприємстві: чим нижчий ризик в управлінні грошовими потоками, тим краще буде

підготовлене сільськогосподарське підприємство для ефективного використання свого оборотного капіталу.

Взяття під контроль ризику грошових потоків може бути складним завданням. Але впроваджуючи правильні передові методи, підприємство здатне оптимізувати управління ризиками грошових потоків і бути впевненим, знаючи, що є необхідні кошти, коли вони найбільше потрібні. Грошовий потік може бути позитивним (більше грошових коштів надходить, ніж виходить) або негативним (виходить більше, ніж надходить). Негативний грошовий потік представляє набагато вищий фінансовий ризик для підприємств усіх розмірів і типів, тим більше, що компанія може мати від'ємний грошовий потік, але при цьому приносити прибуток.

Тому грошовий потік має власну фінансову документацію (звіт про рух грошових коштів) для запису всіх грошових потоків, які надходять на підприємство та виходять з нього через фінансову, операційну та інвестиційну діяльність. З іншого боку, звіт про прибутки та збитки фіксує витрати, загальний обсяг продажів та прибуток. Обидва звіти дійсно пов'язані, але прибуток не те саме, що готівка; скоріше, чистий збиток у звіті про прибутки та збитки збільшує ризик грошових потоків, оскільки капітал буде перенаправлено на покриття розриву між продажами та операційними витратами.

Інвестори та кредитори розглядають довгостроковий позитивний грошовий потік як показник формування вартості, кредитоспроможності та стабільності. Отже, управління ризиком грошового потоку має вирішальне значення як для короткострокових цілей, так і для довгострокового зростання підприємства. Без ретельного, послідовного та повного управління ризиками грошових потоків сільськогосподарське підприємство може опинитися на межі банкрутства через брак доступних коштів.

Ефективне управління ризиками грошових потоків має значення для фінансово-господарської діяльності підприємства. Відсутність доступного капіталу може призвести до розвитку або зруйнувати бізнес, особливо у

важкі часи рецесії чи пандемії. Грошові кошти використовуються для покриття не лише короткострокових боргів, таких як рахунки-фактури постачальників та операційних витрат, але й виплати відсотків за довгострокове фінансування.

Грошовий потік під ризиком визначається як міра того, як зміни ринкових змінних можуть призвести до того, що майбутні грошові потоки не відповідатимуть очікуванням, а також ступінь цих змін за фактором ризику. Ризик ліквідності: показник того, наскільки добре підприємство може покрити свої короткострокові фінансові зобов'язання. Ризик ліквідності збільшується, коли підприємству не вистачає оборотного капіталу для покриття цих витрат або має достатні активи, але не може отримати до них доступ вчасно та без значних фінансових втрат.

Комплексна стратегія управління ризиками грошових потоків враховує багато різних сценаріїв у критично важливих для фінансово-господарської діяльності сферах, які можуть вплинути на грошові потоки та на які вони впливають, зокрема:

1. Операційна стратегія: стандарти та методи, встановлені для дебіторської та кредиторської заборгованості, матимуть помітний вплив на те, як готівка надходить і виходить з підприємства, а також прямий вплив на ризик ліквідності підприємства.

2. Ринкові умови: наявність варіантів внутрішнього фінансування (і відносна легкість внутрішнього фінансового управління) безпосередньо пов'язані з ринковим ризиком. Малі підприємства, які вже обтяжені меншою кількістю інвестицій на ринку капіталу та позик, більше, ніж великі підприємства, можуть опинитися з труднощами з пошуком інвестицій, які вони можуть легко ліквідувати, щоб покращити грошовий потік, або довгострокові інвестиції, які забезпечують власний капітал для управління боргом. Це особливо актуально під час кризи або рецесії ринку. Ринкові умови мають сильний вплив як на управління грошовими потоками

підприємства, так і для оцінки інших підприємств з якими співпрацює підприємство.

3. Ризики, пов'язані з конкретними галузями: різкий спад у будь-якій галузі, будь то через економічні зриви, різкі зміни цін на сировину, втрату клієнтів тощо, може підвищити витрати та зменшити продажі, скоротивши операційні грошові потоки.

4. Інвестиційна стратегія: хоча основні інвестиції, як правило, є довгостроковими, а не короткостроковими витратами, вони можуть абсолютно вплинути на грошовий потік. Виплати відсотків (і пов'язані з ними процентні ставки) можуть споживати значну частину доступних грошових коштів протягом певного періоду, залежно від інвестиційної стратегії сільськогосподарського підприємства. Крім того, вкладення великої кількості капіталу в дороге обладнання або нерухомість може підвищити ризикованість грошових потоків за рахунок зниження ліквідності в найближчому майбутньому.

Балансування короткострокової та довгострокової заборгованості, досягнення правильного балансу між боргом та власним капіталом має вирішальне значення для зведення ризику грошових потоків до мінімуму. Занадто велика кількість короткострокових боргів може спричинити кризу, якщо їх залучати, коли готівки мало, тоді як довгострокові інвестиції можуть бути не так легко доступні для малих підприємств.

Вирішуючи такий складний процес, як управління грошовими потоками, щоб підвищити продуктивність, зменшити загальний ризик, а також грошовий потік під ризиком, також ефективно відстежувати і управляти борговими ресурсами, підприємству потрібен чіткий план і правильні інструменти.

На основі праць науковців, згруповано найкращі методи, які повинні бути частиною стратегії сільськогосподарського підприємства при управлінні ризиками грошових потоків. Зменшення фінансових ризиків підприємства, включаючи ризик грошових потоків, починається з повної прозорості та

контролю над фінансовою діяльністю компанії на основі інвестування в автоматизацію. Автоматизація фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства може бути використана для:

- стратегічної оцінки ризику;
- відстежування та оптимізації всього процесу від закупівлі до оплати;
- використання видимості на вимогу всіх грошових потоків сільськогосподарського підприємства (як вхідних, так і вихідних).

Інтеграція робочих процесів з іншим програмним забезпеченням для бухгалтерського обліку надає можливість мати точну та повну інформацію, необхідну для управління грошовими потоками та зниження ризиків. Крім того, централізувавши керування даними, посиливши можливості звітності та прогнозування, а також включивши оптимізацію процесів (включаючи ключові засоби підвищення ефективності, такі як автоматичне тристороннє співставлення рахунків-фактур постачальників), підприємство зможе застосувати всі інші методи для більш ефективного управління ризиками грошових потоків.

Таким чином, автоматизація та керування даними створюють закрите середовище управління, яке знижує витрати та підвищує вартість, усуваючи незаконні витрати та шахрайство з рахунками. Інвестиції в інструменти та методи, необхідні для ефективного управління ризиками грошових потоків, і керівництво підприємства матиме чітке уявлення про оборотний капітал, контроль над виплатами готівкою, а також сильнішу стійкість до нестабільності потоків грошових коштів, яка може зашкодити не лише фінансово-господарській діяльності сільськогосподарського підприємства, а й кредитному рейтингу та генерації цінності для інвесторів та кредиторів.

Висновки до розділу 1

1. За результатами дослідження можна надати наступне визначення грошових потоків сільськогосподарського підприємства: грошовий потік – це величина, яка визначає, скільки грошей надходить на підприємство та виходить із нього протягом певного періоду часу. Підприємства приносять гроші за рахунок продажів, віддачі від інвестицій, а також від кредитів та інвестицій — це гроші, які надходять у бізнес. А підприємства витрачають гроші на поставки та послуги, а також на комунальні послуги, податки, платежі по кредитах та інші рахунки — це грошові кошти, які витікають з бізнесу. Грошовий потік вимірюється шляхом порівняння того, скільки грошей надходить у підприємство протягом певного періоду часу порівняно з тим, скільки грошей виходить із цього підприємства за той самий період. Зазвичай грошовий потік вимірюється протягом місяця або кварталу.

2. Система стратегічного управління підприємством, зокрема система стратегічного управління грошовими потоками, має слугувати кінцевій меті функціонування підприємства, а саме створення вартості для стейкхолдерів (зацікавлених осіб). З цією метою підприємство має створити стійкі конкурентні переваги шляхом використання невідповідностей і асиметрій на ринку, на якому воно діє (в розрізі як ринкових, так і фінансових управлінських рішень). Створення і підтримка стійких конкурентних переваг знаходиться в площині управління грошовими потоками підприємства. Підприємство неспроможне досягти поставлених цілей на ринку (як фінансових, так і нефінансових) без налагодженого процесу розробки та реалізації своєї стратегії, що має являти собою комплекс узгоджених цілей і заходів – на рівні підприємства загалом і його окремих організаційних підрозділів, на рівні стратегії управління грошовими потоками та окремих функціональних стратегій.

3. Ефективна та результативна стратегія управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства є складним багаторівневим

крос-дисциплінарним «продуктом», що враховує як вузькі (оптимізація структури капіталу), так і широкі завдання (посилення ринкової позиції підприємства на довготерміновому горизонті, вибудова стійких довгострокових конкурентних переваг, що має базуватися не тільки на аналізі ретроспективної звітності, але і враховувати наукові та практичні напрацювання, що формує дієву та збалансовану стратегію управління грошовими потоками підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАЯК»

2.1. Сучасний стан сільськогосподарського виробництва та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Маяк»

Сільськогосподарське виробництво перебуває під тиском зовнішніх і внутрішніх факторів. Зміна клімату, реальність міжнародних ринків та їх коливання, політична ситуація в країні відносяться до зовнішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність сільськогосподарського підприємства. До внутрішніх факторів впливу належать: дефіцит життєво важливих ресурсів для їх діяльності, таких як земля, придатна для сільського господарства, водні та кліматичні цикли, які відповідають біорізноманіттю кожного регіону.

Кожне сільськогосподарське підприємство має свою організаційно-економічну характеристику, що є джерелом конкурентної диференціації та здійснює суттєвий вплив на управління грошовими потоками. Дослідження організаційно-економічної характеристики сільськогосподарського підприємства безпосередньо покращить його бізнес-результативність, а також його потенціал зростання. Ресурси та потенціал, якими володіє сільськогосподарське підприємство, будуть вирішальними для підтримки ефективності діяльності та створення цінності.

Збереження сільськогосподарських земель відноситься до різноманітних стратегій, які використовуються для збереження або захисту сільськогосподарських земель більш високої якості для теперішнього та майбутнього сільськогосподарського використання. Ці стратегії були розроблені у відповідь на загрози для сільськогосподарських угідь, такі як розвиток міст, потреба в продовольчій безпеці, в системі сталого виробництва та бажання захистити сільськогосподарські землі для

екологічних цілей. Для того, щоб проаналізувати динаміку і структуру посівних площ у ТОВ «Маяк» розглянемо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь

Показник	2016 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2018 р. до 2015 р. (%)
	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	3001	100	3001	100	3050	100	3050	100	101,63
в т.ч. с/г угідь	3001	100,00	3001	100,00	3050	100,00	3050	100,00	101,63
- ріллі	2974	99,10	2974	99,10	3023	99,11	3023	99,11	101,65
Припадає на 1 робітника:									
- с/г угідь	38,97	-	38,47	-	39,61	-	38,61	-	99,06
- ріллі	38,62	-	38,13	-	39,26	-	38,27	-	99,07

На основі аналізу таблиці 2.1 можна стверджувати, що загальна земельна площа господарства збільшилась на 1,63 % у 2020 році порівняно з 2016 роком. Також збільшилась величина сільськогосподарських угідь на 1,63% за аналізований період, а площа ріллі збільшилась на 1,65 %. Зменшилась на 0,04% та на 0,03 % відповідно кількість сільськогосподарських угідь та ріллі на одного працівника.

Виробництво і збут сільськогосподарської продукції відіграють важливу роль у збільшенні доходів сільськогосподарського підприємства при підвищенні ефективності виробництва. Якщо сільськогосподарському підприємству потрібно досягти стабільного розвитку, воно повинно враховувати зміни в ринковій економіці і формувати стратегії просування своєї товарної продукції відповідно до попиту та своєчасно вносити корективи. Побудова стратегії просування сільськогосподарської товарної продукції є довгостроковим завданням, яке є складно реалізованим протягом короткого періоду часу. З показників таблиці 2.3 видно динаміку реалізації товарної продукції в ТОВ «Маяк», так як діяльність господарства спрямована

на виробництво продукції рослинництва і тваринництва, її реалізацію і отримання прибутку.

Таблиця 2.2

Структура і склад товарної продукції ТОВ «Маяк», тис. грн.

Вид продукції	2016 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилен. 2016 р. до 2020р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Пшениця озима	15947	32,50	15054,3	30,69	16573,2	35,44	27482,1	43,95	172,33
культури зернобобові сушені	0	0,00	257,5	0,53	0	0,00	0	0,00	-
Кукурудза на зерно	4095	8,34	0	0,00	0	0,00	980,1	1,57	23,93
Ячмінь	48	0,10	606,1	1,24	0	0,00	2634,9	4,21	5489,38
Соняшник	15121	30,81	18133,1	36,97	16712,8	35,74	14466,5	23,14	95,67
Ріпак озимий	0	0,00	11778,4	24,01	8539,6	18,26	9744,7	15,58	-
Продукція рослинництва всього	28721	58,53	45829,4	93,44	41825,6	89,45	55308,3	88,46	192,57
Продукція тваринництва всього	2658	5,42	3217,7	6,56	4933,4	10,55	7218,3	11,54	271,57
Свині	2658	5,42	3217,7	6,56	4933,4	10,55	7218,3	11,54	271,57
Всього	49072	100	49047,1	100	46759	100	62526,6	100	127,42

На основі аналізу даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що в структурі товарної продукції досліджуваного підприємства переважає пшениця (43,95 %) та соняшник (23,14 %) у 2020 році. Виробництво пшениці у 2020 році порівняно з 2016 роком збільшилось на 72,33 %, в той час як виробництво соняшнику зменшилось на 4,33 %. Окрім пшениці та соняшнику, підприємство також займається виробництвом кукурудзи, ячменю, ріпаку. Серед продукції тваринництва займається вирощуванням свиней. Тваринництво в структурі товарної продукції досліджуваного сільськогосподарського підприємства займає 11,54 % у 2020 році, що майже у три рази більше показника 2016 року. На рис. 2.1 графічно зображена структура товарної продукції ТОВ «Маяк» у 2020 році.

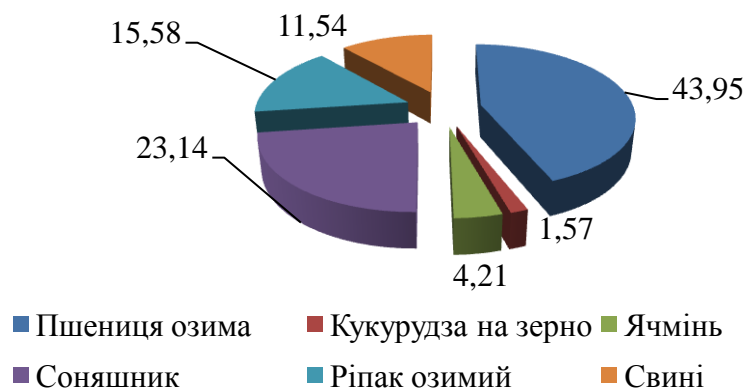


Рис. 2.1 Структура товарної продукції ТОВ «Маяк» у 2020 році, %

Необхідність створення ефективного механізму та інструментів управління в сільськогосподарському підприємстві визначається відсутністю ефективних методів управління, невизначеністю його навколишнього середовища. Проблема оцінки потенціалу управління сільськогосподарським підприємством у зв'язку з функціональними підсистемами залишається невирішеною.

Проблеми сільського господарства, пов'язані з перспективами розвитку сільського населення і сільського господарства загалом останнім часом стали важливим чинником розвитку. Актуальність пошуку шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів в сільському господарстві відповідно до державних завдань визначається необхідністю відновлення сільськогосподарського потенціалу країни та збереження ролі держави у розвитку агропромислового виробництва.

Основними негативними факторами, що впливають на сільськогосподарську галузь, є наступні: демографічний фактор – молоде покоління переїжджає до міст; екологічний фактор – складна екологічна ситуація впливає як на природу, так і на людей; природні і кліматичні фактори – зміни погодних умов. Підвищення ефективності праці в сільськогосподарському підприємстві необхідно розвивати та створювати нові робочі місця.

Динаміка трудових ресурсів та ефективність їх використання на досліджуваному сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Маяк» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка трудових ресурсів та ефективність їх використання в ТОВ «Маяк»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2016 р., %
Валова продукція, тис. грн. всього:	49072	42497	56508,1	47310,6	63250,3	128,89
Середньорічна кількість працівників, чол. – всього:	77	77	78	77	79	102,60
в рослинництві	69	69	70	69	71	102,90
в тваринництві	8	8	8	8	8	100,00
Фонд оплати праці, тис. грн. всього:	1707	3414	3961,1	3735,2	3716,9	217,74
в рослинництві	1350	2855	3317,5	3012,2	2835,4	210,03
в тваринництві	357	559	643,6	723	881,5	246,92

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що всі показники збільшились у 2020 році порівняно з 2016. Так, валова продукція збільшилась на 28,89 %, що є позитивною тенденцією. Фонд оплати праці зріс більше, ніж у два рази, хоча середньорічна кількість працівників збільшилась 2,60 % за рахунок збільшення кількості працівників у рослинництві.

Діяльність господарства ТОВ «Маяк» характеризується сукупністю індикаторів, які показують напрямки використання фінансових ресурсів. Аналіз фінансової звітності стосується детального вивчення цих звітів, щоб прийти до їх корисної інтерпретації. Для користувачів деталі у фінансовій звітності означають лише вихідні дані. Ці вихідні дані необхідно реорганізувати, обробити та перетворити на релевантну та корисну інформацію.

В таблиці 2.4 проведено горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «Маяк» за 2016 - 2020 рр.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «Маяк» за 2016 - 2020 рр., тис.

грн.

Показники	Абсолютна величина, тис. грн.					Зміна 2020 до 2016	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютна (+/-, тис. грн)	Відносна (+/-, %)
1. Необоротні активи Нематеріальні активи	0	0	0	879,2	865,5	865,5	-
Незавершені капітальні інвестиції	0	41	0	0	0	0	-
Основні засоби	32921	54890	60393	63205,7	65854,6	32933,6	200,04
Довгострокові біологічні активи	279	440	648,3	563,2	696,9	417,9	249,78
Усього за розділом I	33200	55371	61042,2	64648,1	67417	34217	203,06
2. Оборотні активи Запаси	26957	28441	34726,1	37638,3	33692,5	6735,5	124,99
Незавершене виробництво	11360	17165	0	0	0	-11360	0,00
Поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6255	751	780,9	826,6	4260,3	-1994,7	68,11
Інша поточна дебіторська заборгованість	685	793	1146,2	939,2	3266,4	2581,4	476,85
Гроші та їх еквіваленти	161	149	271,6	1045,3	258,6	97,6	160,62
Готова продукція	11818	8761	5748,6	10881,1	8029	-3789	67,94
Поточні біологічні активи	1810	3584	4949,6	5061,2	5944,1	4134,1	328,40
Усього за розділом II	37124	38126	43328,2	46951	49125,6	12001,6	132,33
Активи	70324	93497	104370,4	111599,1	116542,6	46218,6	165,72

Аналіз фінансової звітності виконується різними методами, такими як горизонтальний аналіз і вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз включає порівняння даних за декілька років для одних і тих самих проблем. Кожна позиція фінансового звіту порівнюється з показником базового року. Зміна розраховується в абсолютній сумі, а також у відсотках від цієї бази. Горизонтальний аналіз надає можливість повно та схематично побачити слабкі місця досліджуваного сільськогосподарського підприємства та взяти відповідних заходів. Цей метод дозволяє зрозуміти, наскільки стійкими є результати діяльності підприємства в будь-який момент часу, а найчастіше в динаміці.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства

Сталий економічний розвиток забезпечує соціальний прогрес через створення робочих місць і доходів. Цей розвиток має бути екологічно стійким і соціально справедливим: кожен має отримувати вигоду від зростання, ресурси повинні використовуватися стійко, а місцеві екосистеми повинні бути захищені.

Економічний розвиток сільськогосподарського підприємства слід розуміти як подолання розриву між ринково-орієнтованим розвитком і численними питаннями та цілями політики розвитку, передусім адаптація до зміни клімату та екологічна трансформація. Формати економічного розвитку сільськогосподарського підприємства на основі ефективною фінансово-господарської діяльності є відповідно різноманітними: від всебічного сприяння інноваціям до заходів у конкретних сферах, таких як управління грошовими потоками, управління прибутком, фінансування діяльності.

В таблиці 2.5 проведено горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Маяк» за 2016-2020 рр.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Маяк» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Показники	Абсолютна величина, тис. грн.					Зміна 2020 до 2016	
	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютна (+/-, тис. грн)	Відносна (+/-, %)
1. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	103	103	103,3	103,3	103,3	0,3	100,29
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	64183	78653	76976	72664,9	87195,5	23012,5	135,85
Усього за розділом I	64286	78756	77079,3	72768,2	87298,8	23012,8	135,80
2. Довгострокові зобов'язання та забезпечення							
Довгострокові кредити банків	0	12640	8313,9	6762,1	7142,9	7142,9	-
3. Поточні зобов'язання та забезпечення							
Короткострокові кредити банків	4750	0	7764,3	27242,9	19206,4	14456,4	404,35
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	817	829	8584,4	1617,6	1763,4	946,4	215,84
Інші поточні зобов'язання	468	333	1364,7	770,4	541,4	73,4	115,68
Усього за розділом 3	6038	2101	18977,2	32068,8	22100,9	16062,9	366,03
Пасив	70324	93497	104370,4	111599,1	116542,6	46218,6	165,72

Аналіз таблиці 2.5 показує, що нерозподілений прибуток зростає на 35, 85 % у 2020 році порівняно з 2016 роком, що є позитивною тенденцією. З 2017 року у підприємства з'явилися довгострокові кредити банків, що показує залучення кредитних ресурсів для фінансування фінансово-господарської діяльності ТОВ «Маяк». Короткострокові кредити банків зросли майже у чотири рази у 2020 році порівняно з 2016 роком, поточна кредиторська заборгованість також зросла у два рази.

В таблиці 2.6 проаналізовано динаміку показників майнового стану досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Маяк»

Показник	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020 р.	Відношення 2020 р. до 2016 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	32921	54890	60393	63205,7	65854,6	200,04
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	37124	38126	43328,2	46951	49125,6	132,33
Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1097,00	3801,79	2012,43	2072,32	2159,17	196,82
Фондоозброєність праці в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	427,55	712,86	774,27	820,85	833,60	194,97
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн. основних фондів, грн.	213,77	128,83	116,23	91,67	126,61	59,23
Фондомісткість 100 грн. валової продукції, грн.	46,78	77,62	86,04	109,09	78,98	168,84
Вартість оборотних фондів в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1237,05	1270,44	1443,79	1539,38	1610,68	130,20

Грунтовний аналіз даних таблиці 2.6, дозволяє зробити висновки, що в ТОВ «Маяк» за останні 5 років середньорічна вартість основних та оборотних фондів на досліджуваному сільськогосподарському підприємстві зросла на 100,04 та на 32,33 % відповідно, що є позитивною тенденцією фінансово-господарської діяльності при виробництві сільськогосподарської продукції. Фондозабезпеченість у

розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь за досліджуваний період підвищилась майже у два рази.

Сільськогосподарське підприємство часто зазнає збитків через неефективне фінансове управління або відсутність планування. При визначенні ефективності управління грошовими потоками важливим аспектом є оцінка показників ділової активності сільськогосподарського підприємства. Оцінюючи ділову активність сільськогосподарського підприємства визначають такі показники: коефіцієнт та період оборотності активів, рентабельність та прибутковість діяльності, тощо. Показники оцінювання ділової активності ТОВ «Маяк» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності сільськогосподарського підприємства

Показники	Роки					Відношення 2020 р. до 2016 р., %
	2016р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Оборотність активів	0,321	0,244	0,371	0,302	0,387	120,56
Період оборотності запасів	178	156	257	282	236	132,58
Коефіцієнт оборотності запасів	1,98	2,43	5,78	1,56	1,89	95,45
Період одного обороту запасів (днів)	189	178	136	251	212	112,17
Рентабельність, %	50,71	51,10	9,81	2,12	23,21	45,77
Чистий прибуток, тис. грн	21377	21718	5542,7	1004,9	14680,6	68,67

В аналізі найчастіше вживається показник оборотності, який характеризує тривалість одного обороту в днях, тобто час, протягом якого майно підприємства проходить усі стадії одного кругообігу. Чим менша тривалість одного обороту в днях, тим швидше майно здійснює свій кругообіг, тим ефективніше використовуються активи підприємства.

Показники фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства за 2016-2020 рр. наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Фінансові результати ТОВ «Маяк» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення 2020 р. до 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	70374	70715	70194	57939	83378,6	118,48
Собівартість реалізованої продукції	42156	42497	56508,1	47310,6	63250,3	150,04
Валовий прибуток	27877	28218	-	-	-	0,00
Інші операційні доходи	240	581	947,8	1488,2	6789,1	2828,79
Адміністративні витрати	4805	5146	-	-	-	0,00
Витрати на збут	432	773	-	-	-	0,00
Інші операційні витрати	296	637	7668,7	5745,1	7056,8	2384,05
Фінансовий результат від операційної діяльності	21902	22243	-	-	-	0,00
Фінансові витрати	538	879	-	-	-	0,00
Інші доходи	-	-	986,1	355,5	298,7	-
Інші витрати	-	-	2408,4	5722,1	5478,7	-
Фінансовий результат до оподаткування	21377	21718	5542,7	1004,9	14680,6	68,67
Чистий фінансовий результат	21377	21718	5542,7	1004,9	14680,6	68,67

Аналізуючи дані, подані в таблиці 2.8, спостерігається підвищення чистого доходу від реалізації продукції та собівартості. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився 18,48 % у 2020 році порівняно з 2016 роком, при цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 50,04% за аналізований період. Чистий прибуток за досліджуваний період знизився на 31,33 %, що звичайно є негативною тенденцією. Динаміка чистого доходу та

собівартості реалізованої продукції досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк» показана на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Трендовий аналіз чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Маяк», тис. грн.

Грошові потоки використовуються як вхідні дані у фінансових моделях, таких як внутрішня норма прибутку та чиста приведена вартість, а також для визначення проблем з ліквідністю діяльності підприємства. Бути прибутковим не обов'язково означає бути ліквідним. Грошові потоки можуть бути використані як альтернативний показник прибутковості підприємства, коли вважається, що концепції бухгалтерського обліку за методом нарахування не відображають економічні реалії. Зокрема, підприємство може бути умовно прибутковим, але генерувати мало операційних грошових коштів. У такому випадку сільськогосподарське підприємство може отримувати додаткові операційні грошові кошти шляхом залучення додаткового боргового фінансування. На рис. 2.3 показана послідовність проведення моніторингу грошових потоків на основі їх аналізу.



Рис. 2.3 Послідовність проведення моніторингу грошових потоків на основі аналізу

На етапі зростання спостерігаються позитивні операційні грошові потоки, негативні грошові потоки від інвестування та нейтральні фінансові грошові потоки. Сільськогосподарське підприємство починає отримувати певний дохід і використовувати отримані грошові кошти для продовження інвестування в активи для майбутнього підприємства. Ці інвестиції будуть меншою мірою, ніж на етапі запуску, оскільки багато попередніх інвестицій все ще повинні використовуватися та бути корисними для підприємства. Фінансування буде нейтральним, оскільки підприємству потрібно менше вливань грошових коштів, щоб утриматися на плаву та розвиватися.

Таким чином, від початку фінансово-господарської діяльності до занепаду підприємства грошовий потік є єдиним загальним фактором фінансового розвитку господарства. Щоб зберегти конкурентні позиції на ринку, важливо розуміти вплив грошових потоків на кожному етапі життєвого циклу бізнесу та знати, як реагувати. При розумінні основних

аспектів управління грошовими потоками, а саме, коли витратити кошти, коли шукати додаткове фінансування, коли скорочувати витрати, а коли отримувати готівку, сільськогосподарське підприємство може продовжувати працювати над досягненням своїх бізнес-цілей.

2.3. Оцінка ефективності управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства

Процес управління грошовими потоками може допомогти сільськогосподарському підприємству управляти своїми грошовими коштами таким чином, щоб забезпечити фінансову стійкість.

Управління грошовими потоками використовується для оптимізації рівня грошових коштів для діяльності підприємства. Це може допомогти сільськогосподарському підприємству створити кращу позицію ліквідності. Якщо підприємство не має регулярних грошових надходжень, воно не може вчасно виплатити очікувані грошові відтоки. Таким чином, ефективне управління грошовими потоками може допомогти підприємству визначити, скільки грошових надходжень необхідно для задоволення будь-яких потреб у грошових коштах.

Існують різні моделі управління грошовими потоками, які використовують підприємства. Дві з найбільш часто використовуваних моделей - це модель Баумоля і модель Міллера-Орра. Підприємствам потрібно оцінити, яка із цих двох моделей є більш ефективною технікою для покращення управління грошовими коштами. Проте обидві моделі представляють різні стратегії управління грошовими коштами [20, 41].

На рис. 2.4. представлена схема руху грошових потоків усередині досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк».



Рис. 2.4. Схема руху грошових потоків усередині підприємства ТОВ «Маяк»

Так, модель Баумоля є першою моделлю управління грошовими коштами, яка широко використовується підприємствами. Модель Баумоля тісно пов'язана з економічною кількістю замовлень (EOQ), яка стосується управління запасами. У EOQ оптимальний рівень запасів визначається з урахуванням витрат на формування і замовлення запасів. У цій моделі залишки грошових коштів вважаються подібними до рівня запасів підприємства. Таким чином, та ж концепція застосовується до управління грошовими потоками для визначення оптимального рівня грошових коштів, яку підприємство може одночасно внести на поточний рахунок або перерахувати на короткострокові інвестиції. При застосуванні до управління грошовими потоками оптимальний рівень визначається з урахуванням альтернативної вартості або вартості позики чи утримання грошових коштів, а також вартості операції.

На рис. 2.5 показано принципи та етапи системи управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства.



Рис. 2.5 Принципи та етапи системи управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства

Формула для розрахунку оптимального рівня грошових коштів підприємства за допомогою моделі Баумоля виглядає так:

$$Q = \sqrt{(2COD / CH)} \quad (2.1)$$

У наведеному вище рівнянні Q представляє оптимальний рівень грошових коштів. CO представляє операційні витрати (комісійні, брокерські винагороди тощо), тоді як D представляє попит на грошові кошти протягом певного часу. Нарешті, CH представляє вартість утримання готівки.

Формула вище може бути переписана наступним чином:

$$C = \sqrt{(2 \times T \times F / R)} \quad (2.2)$$

У наведеній вище формулі С представляє оптимальний рівень грошових коштів. Т представляє попит на готівку за певний час. F представляє фіксовані трансакційні витрати на переказ готівки. Нарешті, R представляє альтернативні витрати на утримання готівки.

Існує кілька недоліків моделі Баумоля для управління грошовими потоками. Перш за все, модель Баумоля передбачає оптимальний рівень грошових коштів. Однак на практиці підтримання оптимального рівня готівки може бути неможливим. Аналогічно, модель вимагає від підприємства прогнозувати попит на фінансові ресурси. На практиці вимоги дуже важко передбачити, що може призвести до неточних результатів. Аналогічно, модель вимагає величину трансакційних витрат і витрат на утримання готівки. Для бізнесу може бути важко визначити це. Крім того, всі ці необхідні цифри можуть легко змінюватися з часом, що призведе до неточних розрахунків.

Модель Міллера-Орра – це ще одна модель, яка використовується в управлінні грошовими потоками підприємства. Це залежить від встановлення різних лімітів для готівки. Модель Міллера-Орра не стосується оптимального рівня готівки, як модель Баумоля. Натомість модель Міллера-Орра допомагає підприємствам з невизначеними або нерегулярними грошовими потоками. Це дозволяє підприємству встановлювати верхню та нижню межі залишку готівки та визначити цільовий залишок готівки, який відомий як точка повернення.

Формула для обчислення точки повернення за допомогою моделі Міллера-Орра виглядає так:

$$\text{Точка повернення} = \text{нижня межа} + (1/3 \times \text{спред}) \quad (2.3)$$

Спред можна розрахувати, використовуючи таку формулу:

$$\text{Спред} = 3 \left[\left(\frac{3}{4} \times \text{вартість операції} \times \text{дисперсія грошових потоків} \right) / \text{процентна ставка} \right]^{1/3} \quad (2.4)$$

Дисперсія грошових потоків, необхідна у формулі спреду, є квадратом стандартного відхилення грошових потоків. Отже, дисперсію грошових потоків також можна записати як:

$$\text{Дисперсія грошових потоків} = (\text{Стандартне відхилення грошових потоків})^2 \quad (2.5)$$

Обчислити верхню межу можна за формулою:

$$\text{Верхня межа} = \text{Нижня межа} + \text{Спред} \quad (2.6)$$

Щоб використовувати модель Міллера-Орра, підприємство повинно зробити чотири кроки. До них належать:

- встановлення нижньої межі залишків готівки;
- оцінка стандартного відхилення щоденних грошових потоків;
- визначення необхідної процентної ставки;
- оцінка витрат на торгівлю з купівлі-продажу цінних паперів.

Після виконання цих кроків можна використовувати модель Міллера-Орра. Є деякі переваги використання моделі Міллера-Орра для фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства. По-перше, модель дозволяє підприємству розглядати грошові потоки, які відбуваються випадково або непередбачувано. По-друге, модель розглядає процеси, які відбуваються в будь-який час. Також модель створює контрольні ліміти, які підприємство може використовувати як основу для управління грошовими потоками.

В якості обмежень використання моделі Міллера-Орра можна визначити наступні: по-перше, модель дуже складна, оскільки вимагає різних цифр, які може бути важко обчислити або передбачити. По-друге, використання моделі вимагає від підприємства постійного моніторингу своєї діяльності, інакше модель не може дати ефективного результату.

На сучасному етапі розвитку підприємства існує багато різних стратегій управління грошовими потоками, які підприємство може використовувати для забезпечення ефективного процесу управління грошовими потоками. Прогнозування грошових потоків дозволяє

підприємству передбачити будь-який надлишок або дефіцит грошових коштів і діяти відповідно.

Аналогічно, стратегія управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства може включати скорочення його циклів продажів. Цикл продажів починається з того, що клієнти знаходять підприємство, і закінчується, коли вони платять за придбану продукцію. Скорочуючи цикл продажів, підприємство може прискорити свої грошові потоки. Існує багато способів скоротити цикл, зокрема кращі маркетингові стратегії, більш швидкі терміни доставки або кращий процес контролю кредиту.

Стратегія управління грошовими потоками фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства також включає розуміння структури оборотного капіталу бізнесу. Це означає розуміння всіх поточних активів і поточних зобов'язань підприємства. Завдяки цьому керівництво може виявити будь-які недоліки в господарських процесах та усунути їх для максимальної ефективності.

Методи управління грошовими потоками здебільшого передбачають затримку платежів при прискоренні надходжень. Це дозволяє підприємству створювати надлишок грошових коштів або співставляти свої платежі з надходженнями. Чим швидше підприємство отримує грошові потоки, тим легше ним стає керувати. Аналогічно, чим пізніше підприємство сплачує свої зобов'язання, тим довше готівка залишається у підприємства.

Існує багато методів управління грошовими потоками, які сільськогосподарське підприємство може застосувати для досягнення вищезазначеного. Перш за все, підприємство може запропонувати клієнтам різні стимули для заохочення дострокових платежів. Ці стимули в основному включають пропозицію клієнтам знижок дострокового розрахунку. Інший спосіб стимулювати дострокові платежі – це встановлення кредитних лімітів для клієнтів. Якщо клієнти не оплачують свої попередні залишки, підприємство може обмежити нові продажі для них.

Аналогічно, підприємство може також відкладати платежі, щоб запровадити ефективний процес управління грошовими потоками. Це може включати затримку або припинення непотрібних витрат. Крім того, підприємство може просити постачальників про кращі умови оплати в рамках стратегії управління грошовими потоками.

Інший метод управління грошовими потоками, який може використовувати сільськогосподарське підприємство, — це відстеження його грошових потоків. Якщо підприємство може відстежувати свої грошові потоки, воно може легко використовувати цю інформацію в інших процесах управління грошовими коштами, таких як планування. Аналогічно, техніка управління грошовими потоками, яку може використовувати підприємство, полягає в тому, щоб виключити неефективність, яка впливає на грошові потоки. Після виявлення неефективності сільськогосподарське підприємство може їх усунути для кращого фінансового менеджменту грошових потоків.

Таким чином, управління грошовими потоками на ТОВ «Маяк» в основному включає в себе управління грошовими коштами підприємства. Існують різні цілі управління грошовими потоками, зокрема дозволити підприємству планувати свої грошові потоки та оптимізувати їх. Управління грошовими потоками може мати багато функцій, таких як управління запасами, управління дебіторською заборгованістю та управління кредиторською заборгованістю. Існують дві основні моделі, що використовуються в управлінні грошовими потоками, а саме модель Баумоля та модель Міллера-Орра. Щоб реалізувати ефективні стратегії управління грошовими потоками, сільськогосподарське підприємство повинне прийняти методи управління грошовими потоками. Взаємозв'язок управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства забезпечується за достовірної інформаційної бази для фінансового планування, обґрунтованості робочого періоду, правильного вибору пріоритетів та реальності прогнозів.

Висновки до розділу 2

1. Діяльність господарства ТОВ «Маяк» характеризується сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Аналіз фінансової звітності стосується детального вивчення цих звітів, щоб прийти до їх корисної інтерпретації. Для користувачів деталі у фінансовій звітності означають лише вихідні дані. Ці вихідні дані необхідно реорганізувати, обробити та перетворити на релевантну та корисну інформацію.

2. Економічний розвиток сільськогосподарського підприємства слід розуміти як подолання розриву між ринково-орієнтованим розвитком і численними питаннями та цілями політики розвитку, передусім адаптація до зміни клімату та екологічна трансформація. Формати економічного розвитку сільськогосподарського підприємства на основі ефективної фінансово-господарської діяльності є відповідно різноманітними: від всебічного сприяння інноваціям до заходів у конкретних сферах, таких як управління грошовими потоками, управління прибутком, фінансування діяльності.

3. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Маяк» нерозподілений прибуток зростає на 35, 85 % у 2020 році порівняно з 2016 роком, що є позитивною тенденцією. З 2017 року у підприємства з'явилися довгострокові кредити банків, що показує залучення кредитних ресурсів для фінансування фінансово-господарської діяльності ТОВ «Маяк». Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2016 -2020 років дає змогу стверджувати, що чистий фінансовий результат підприємства значно зменшився за цей період з 21377 тис. грн. у 2016 році до 14680,6 тис. грн. у 2020 році. Стійке зменшення спостерігалось протягом всього аналізованого періоду і відбувалось за рахунок підвищення витрат підприємства, а саме – собівартості реалізованої продукції, яка збільшувалась більшими темпами у порівнянні з темпами збільшення доходу від реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування бюджету руху грошових коштів як інструмента управління

Бюджет грошових потоків оцінює майбутні витрати та доходи сільськогосподарського підприємства, виявляє будь-які майбутні проблеми з грошовими потоками, перш ніж вони можуть вплинути на фінансово-господарську діяльність підприємства. Відстеження того, коли знадобляться гроші і звідки вони надходять, є життєво важливим для досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк».

Для управлінців фінансове планування шляхом розробки регулярного бюджету грошових потоків заощадить час і гроші як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Це прогноз того, скільки готівки отримає і скільки грошей витратить досліджуване сільськогосподарське підприємство.

Бюджет грошових потоків допомагає керівництву побачити, які гроші будуть у наявності для покриття витрат протягом обраного періоду часу. Оптимально готувати бюджети грошових потоків щотижня, щомісяця, або щокварталу. Бюджет грошових потоків є одним з найважливіших інструментів управління фінансово-господарською діяльністю досліджуваного сільськогосподарського підприємства, оскільки він:

- допомагає забезпечити виконання повсякденних зобов'язань;
- допомагає зрозуміти та спланувати ймовірні надлишки та нестачі у грошовому потоці;
- дає важливі орієнтири/показники того, чого необхідно досягти;
- дозволяє приймати зважені рішення при плануванні додаткових витрат;
- показує банку, що підприємство керує своїми грошовими потоками, і визначити чи може підприємство дозволити собі додаткові позики.

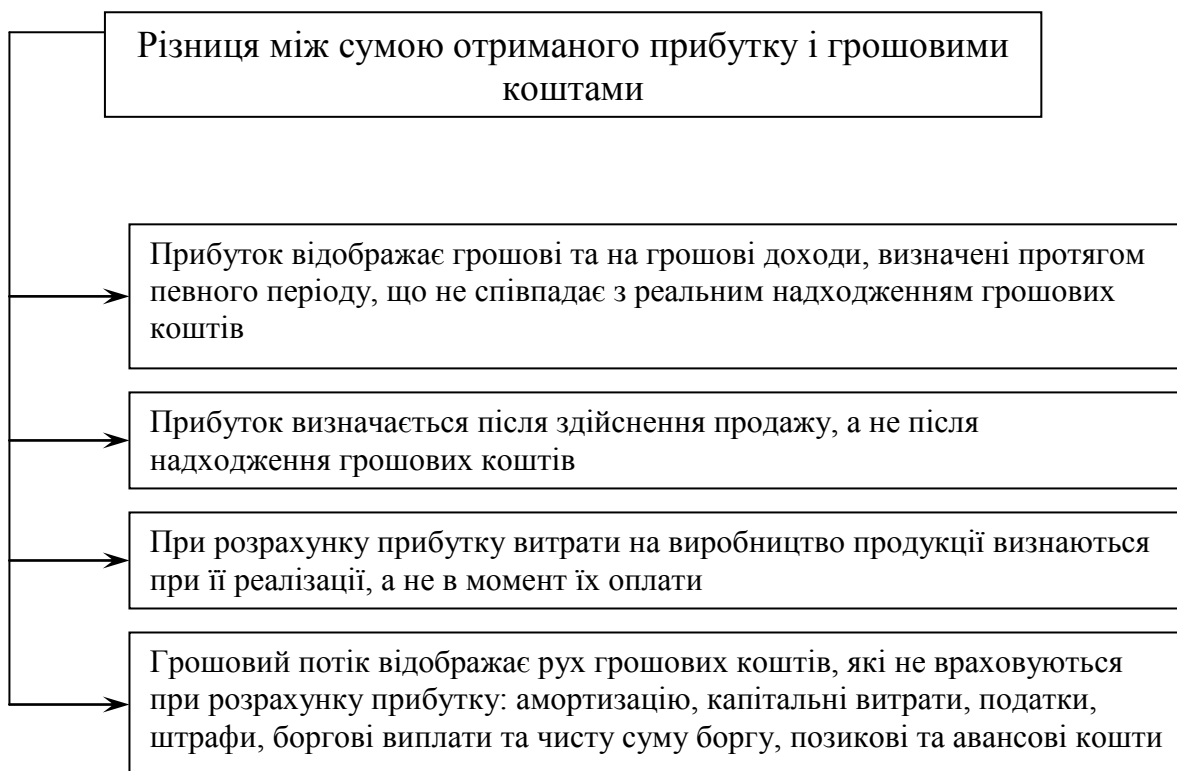


Рис. 3.1 Відмінність між величиною одержаного прибутку сільськогосподарського підприємства і його грошових потоків: можливі причини

Важливо відзначити, що те, що фінансово-господарська діяльність сільськогосподарського підприємства може постійно приносити прибуток, не означає, що воно може уникнути створення бюджету грошових потоків. Багато підприємств, які показують прибуток у звіті про прибутки та збитки, можуть відчувати нестачу грошей. Це пов'язано з тим, що витрачання грошей на нове обладнання, активи та інвентар не може вважатися збитком у звіті про прибутки та збитки, але це безсумнівно виснажить грошові кошти.

Бюджет грошових потоків допомагає зрозуміти різницю між тим, що у звіті про прибутки та збитки фіксується як прибуток, і якою є фактична готівкова позиція підприємства. При підготовці бюджету грошових потоків, менеджеру знадобиться інформація про продажі, витрати, податки, позики та будь-які інші витрати.

Для створення бюджету грошових потоків потрібно:

1. Вибрати період часу (який підходить підприємству), вирішити на який період в майбутньому необхідно створити прогноз. Існують плюси і мінуси створення короткострокового або довгострокового бюджету грошових потоків. Короткостроковий: створення бюджету грошових потоків лише за тиждень наперед, буде дуже точним, але це означає, що доведеться створювати новий бюджет кожного тижня. Це також ускладнює коригування витрат, маркетингових і навіть збутових кампаній лише на тиждень вперед.

Довгостроковий період: створення бюджету грошових потоків на майбутній місяць або квартал вимагає більше розрахунків, але дає набагато більше гнучкості, щоб передбачити (і уникнути) неприємних сюрпризів грошових потоків.

2. Оцінити прибуток від продажів. Необхідно оцінити кількість клієнтів, які матиме підприємство, або кількість одиниць, які підприємство продасть протягом періоду. Можна використовувати попередні періоди, щоб допомогти оцінити продажі. Після оцінки кількості продажів (розділених на окремі продукти або усереднених), слід помножити клієнтів або одиниці продажу на ціну (або середню ціну) кожної одиниці. Це приблизний дохід від продажів.

3. Оцінити, коли прийде дохід від продажів. Обґрунтувати, коли на рахунок надійде оплата за товари чи послуги. Це може змінюватися в залежності від типу платежів (готівкові платежі або платежі кредитною карткою) або схеми оплати (розстрочка чи одноразові платежі).

4. Оцінити витрати. Необхідно скласти детальний список різних витрат за даний період. Переконайтеся, що витрати розділено на дві групи: постійні витрати (ті, які відбуватимуться незалежно від ситуації) і змінні витрати (ті, які пов'язані з кількістю продажів). Це буде важливо для кроку 7.

5. Розрахувати надлишок або дефіцит. На основі продажів і витрат розрахувати те, чи буде грошовий потік у надлишку чи дефіциті.

6. Переглянути прогнозований обсяг продажів і за потреби відкоригувати. Якщо бюджет грошових потоків демонструє дефіцит,

проаналізувати, чи достатньо готівки для покриття витрат. Можна переглянути дохід від продажів і вирішити, чи потрібно збільшити продажі та як можна було б стимулювати більше продажів або платежів у певний час, щоб покрити очікувані витрати. Це можна зробити за допомогою маркетингу, спеціальних пропозицій або пропонуючи знижки при готівковій оплаті. При внесенні змін, необхідно перерахувати дохід від продажів (кроки 2, 3, 4 і 5).

7. Перегляньте витрати та відкоригувати, якщо потрібно. Подивитися на витрати та вирішити, чи можна будь-яку з них зменшити, видалити чи навіть відкласти. Якщо вносяться зміни, необхідно перерахувати витрати (кроки 4 і 5). Щомісяця необхідно переглядати бюджет грошових потоків. Порівнювати його з фактичними результатами та розраховувати будь-які відхилення, як позитивні, так і негативні. Це підкреслить, наскільки добре функціонує підприємство, і дозволить вжити коригуючих заходів, якщо це необхідно.

Бюджети та аналіз грошових потоків є важливими інструментами управління, які дозволяють підприємствам належним чином керувати своєю продуктивністю; дозволяючи їм планувати наперед і приймати обґрунтовані рішення щодо таких аспектів, як планування, розподіл ресурсів та вимоги до фінансування.

Підготовка бюджетів і прогнозів грошових потоків може дати більш реалістичне визначення того, куди рухається сільськогосподарське підприємство, і допоможе уникнути проблем до того, як вони виникнуть. Бюджети грошових потоків також забезпечують:

- показник для порівняння з фактичною продуктивністю за певний час, щоб допомогти бізнесу залишатися на шляху до своїх цілей;
- надає засіб для порівняння минулих подій з майбутніми очікуваннями для стратегічного планування.

Бюджет грошових потоків — це фактично прогноз (заснований на історії або на припущеннях щодо умов, що змінюються), щоб забезпечити еталон, з яким можна порівняти фактичну ефективність. Бюджет грошових

потоків надає власникам бізнесу більший контроль над їхньою фінансово-господарською діяльністю, оскільки він дозволяє їм ставити цілі, планувати вперед і приймати відповідні рішення, що стосуються бізнесу, з перевагами можливості порівняння фактичних показників з очікуваннями та припущеннями.

Бюджети грошових потоків допомагають власникам сільськогосподарського підприємства виділяти кошти на конкретні цілі, а також можуть допомогти підприємствам отримати фінансування, підтримуючи очікування майбутніх прибутків і грошових потоків. Щоб скласти бюджет грошових потоків, потрібно знати кілька речей. Серед них: дохід, постійні витрати, змінні витрати, чистий прибуток.

Більшість поточних витрат оплачується з доходів, отриманих від фінансово-господарської діяльності, хоча на початковій фазі доходу може бути недостатньо для покриття витрат, що вимагає належного фінансування в порівнянні з існуючими підприємствами, де час отримання доходу може бути більш передбачуваним. Підприємство може отримувати дохід на регулярній або непостійній (зокрема, сезонній) основі, яку необхідно проаналізувати та спланувати протягом бюджетного періоду.

Є певні витрати, які є фіксованими в фінансово-господарській діяльності; часто ці види витрат відбуваються на регулярній або постійній основі. Часто постійні витрати становлять високу частку операційних витрат фінансово-господарської діяльності підприємства. Приклади постійних витрат включають заробітну плату, оренду, страхування, оренду обладнання, телефон, банківські збори та відсотки.

Існують певні витрати, які відрізняються як з точки зору того, коли вони виникають, так і суми витрат, які підлягають сплаті. Приклади змінних витрат включають вартість матеріалів, необхідних для генерування продажів, тарифи, комунальні послуги (наприклад, електроенергія, газ, вода), юридичні та професійні витрати, маркетинг і рекламу, витрати на транспортні засоби, ремонт і технічне обслуговування, членство та ліцензії.

Очікуваний прибуток підприємства - це його дохід за вирахуванням витрат, необхідних для ведення бізнесу. Після складання бюджету грошових потоків, щоб передбачити прибуток, який можна отримати від фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, наступним важливим етапом є порівняння фактичних доходів і витрат з очікуваннями, закладеними в бюджет; порівнюючи різницю між ними. Цей аналіз є вирішальним, оскільки він дозволяє власнику або керівництву сільськогосподарського підприємства відстежувати, як розвивається його бізнес, і вносити необхідні зміни, де це необхідно.

Порівняння фактичних результатів із бюджетами може допомогти визначити, чи потрібні коригувальні дії, якщо є розбіжності між продуктивністю фінансово-господарської діяльності та її прогнозами.

Прогнозування грошових потоків є ефективним способом заздалегідь підготуватися до грошових очікувань і вимог фінансово-господарської діяльності. Підприємства можуть бути прибутковими, але все одно потрапити в проблеми, тому що у них просто не вистачає готівки, щоб оплатити свої витрати в установленій термін; тобто стають неплатоспроможними. Тому дуже важливо стежити за грошовими потоками підприємства, включаючи очікувані терміни надходжень і платежів, щоб зрозуміти, скільки грошей отримує підприємство і скільки йому знадобиться в майбутньому.

Основна мета прогнозу грошових потоків полягає в тому, щоб надати статус готівкової позиції підприємства в будь-який момент часу протягом цього періоду, щоб підтримати рішення протягом цього періоду, визначивши, коли може виникнути прогнозований або очікуваний дефіцит готівки, щоб платежі могли бути здійснені. Керовані та визначені пріоритетами. Отже, у найпростішій формі прогноз грошових потоків передбачає, чи матиме підприємство достатній оборотний капітал для роботи протягом певного періоду часу.

Щоб розрахувати прогноз грошових потоків, потрібно буде подивитися на прогнозовані надходження та відтоки грошових коштів за період; який зазвичай базується на історичних тенденціях і результатах, а також на прогнозах, заснованих на припущеннях на майбутнє. Під час підготовки прогнозу грошових потоків необхідно враховувати регулярні надходження та відтоки грошових коштів разом із сезонними та циклічними змінами. Якщо очікувані джерела грошових коштів вищі, ніж очікувані вихідні кошти, то бізнес буде мати позитивний грошовий потік. У зворотному випадку застосовується, якщо все навпаки, готівка від'ємна. У будь-якій ситуації є можливість краще проаналізувати потреби підприємства в грошових потоках, краще планувати використання готівки, розподіл коштів і потенційно допомогти визначити джерела та терміни, які можуть допомогти.

3.2. Забезпечення фінансової стабільності підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками

Фінансово-господарська діяльність сільськогосподарського підприємства в цілому може зазнати значної шкоди за відсутності добре функціонуючої системи управління грошовими потоками на підприємстві. Тому забезпечення фінансової стабільності є важливою відповідальністю для менеджменту підприємства. Фінансова стабільність залежить від фінансових показників діяльності, які мають достатні запаси капіталу для подолання збитків, а також від належного захисту платіжної системи. Фінансова стабільність також залежить від достатньої міцності фінансової системи, щоб витримати турбулентність в економіці.

Перспектива фінансової стабільності досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк» повинна містити огляди та оцінку ринкової кон'юнктури, розвитку ризиків для фінансово-господарської діяльності, а також платоспроможності та прибутків. На рис.

3.2 показано зовнішні і внутрішні фактори та причини, що сприяють нестачі грошових коштів на підприємстві.

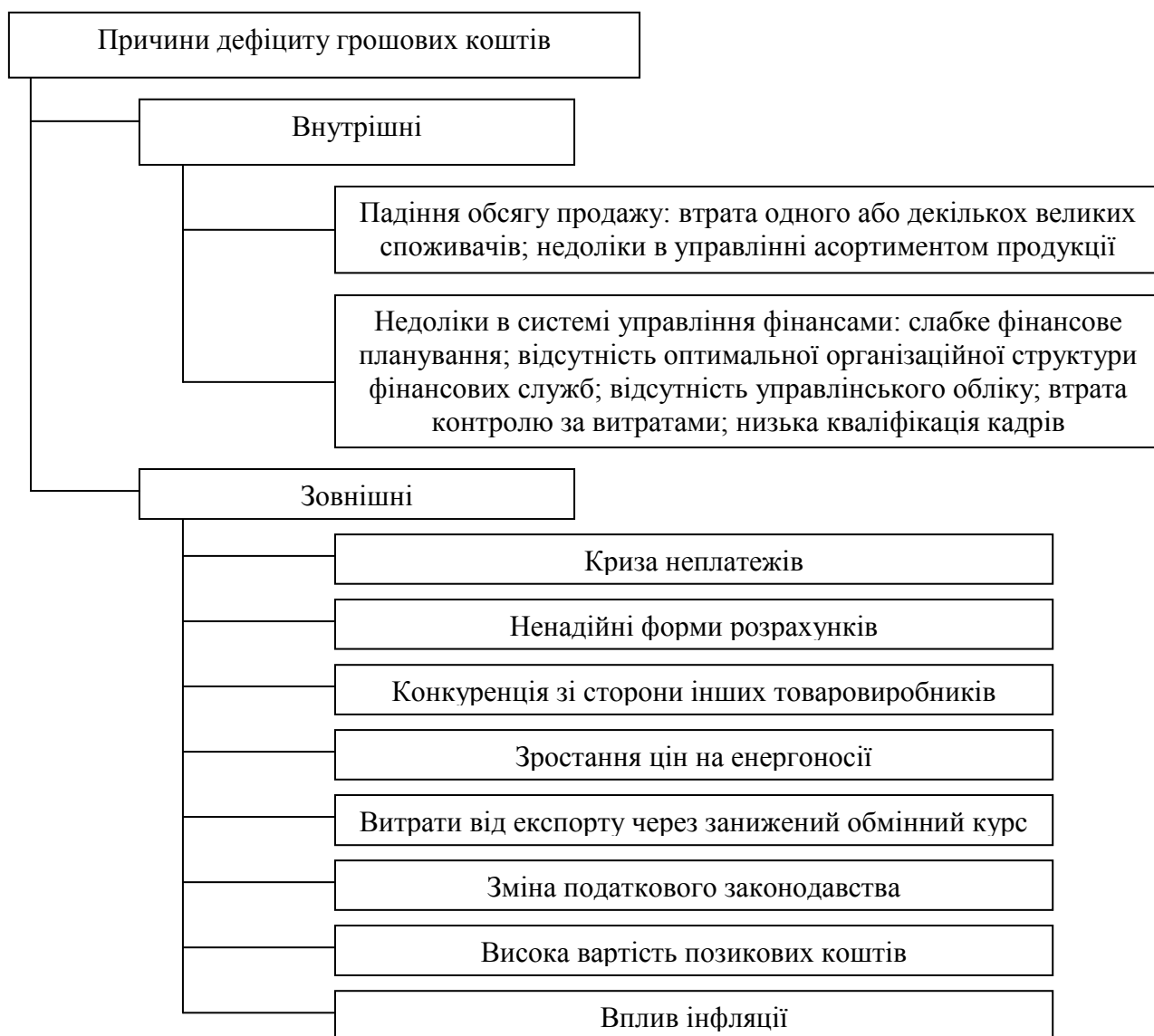


Рис. 3.2 Зовнішні і внутрішні фактори та причини, що сприяють нестачі грошових коштів на підприємстві

З метою усунення причин недостатності грошових коштів на сільськогосподарському підприємстві необхідна ефективна система управління грошовими потоками.

У сучасній науковій літературі аналіз дисконтованих грошових потоків є найбільш поширеною концепцією в оцінці фінансової стабільності. У контексті оцінки інвестицій дисконтований грошовий потік можна використовувати для оцінки власного капіталу двома способами:

опосередковано шляхом дисконтування вільного грошового потоку підприємства на основі середньозваженої вартості капіталу і віднімання вартості боргу або безпосередньо шляхом дисконтування вільного грошового потоку до власного капіталу з використанням вартості власного капіталу. При цьому виникають два типи питань для розрахунку чистої приведеної вартості. По-перше, важливо враховувати невизначеність майбутнього грошового потоку. По-друге, визначення вартості капіталу з поправкою на ризик не є простим. Основні рішення, які дозволяють розглянути невизначеність майбутніх грошових потоків в інвестиційних проектах є або детермінований підхід до моделювання на основі сценаріїв, або застосування моделювання Монте-Карло. У детермінованій моделі аналіз концентрується на різних сценаріях, кожен з яких представляє оцінку за один період. Однак ця технологія має той недолік, що не всі можливі майбутні стани враховуються.

Моделювання Монте-Карло долає цей недолік шляхом випадкової вибірки з кількох функцій розподілу ймовірностей для створення спільної функції розподілу ймовірностей. Для цього необхідно спрогнозувати майбутню функцію розподілу ймовірностей усіх факторів, які впливають на грошовий потік. Незважаючи на те, що ця техніка досить складна, вона є єдино прийнятною для детального аналізу проекту, оскільки інші методи використовують спрощення, які можуть призвести до упередження.

Оцінка вартості власного капіталу також є важливим завданням. Загалом, вартість власного капіталу оцінюється за допомогою моделі ціноутворення капітальних активів або арбітражного ціноутворення. Рекомендованим рішенням є припущення про цільову структуру капіталу, яка дозволяє розрахунок дисконтної ставки. Ця технологія може призвести до неправильного розрахунку вартості власного капіталу проекту, оскільки вартість власного капіталу залежить від структури капіталу проекту, що змінюється в часі. Важливо розрахувати вартість власного капіталу на основі ринкової вартості боргу та власного капіталу замість їх балансової вартості.

Це призводить до проблеми циркулярності: ринкову вартість власного капіталу, яка розраховується як балансова вартість власного капіталу плюс чиста приведена вартість грошових потоків, неможливо розрахувати, оскільки для цього необхідна вартість власного капіталу.

Застосування методу моделювання Монте-Карло замість одно точкової оцінки майбутніх доходів і витрат є кращим при оцінці капітальних витрат в умовах невизначеності. Потенційні ризики є більш чітко визначеними, а очікуваний прибуток вимірюється точніше.

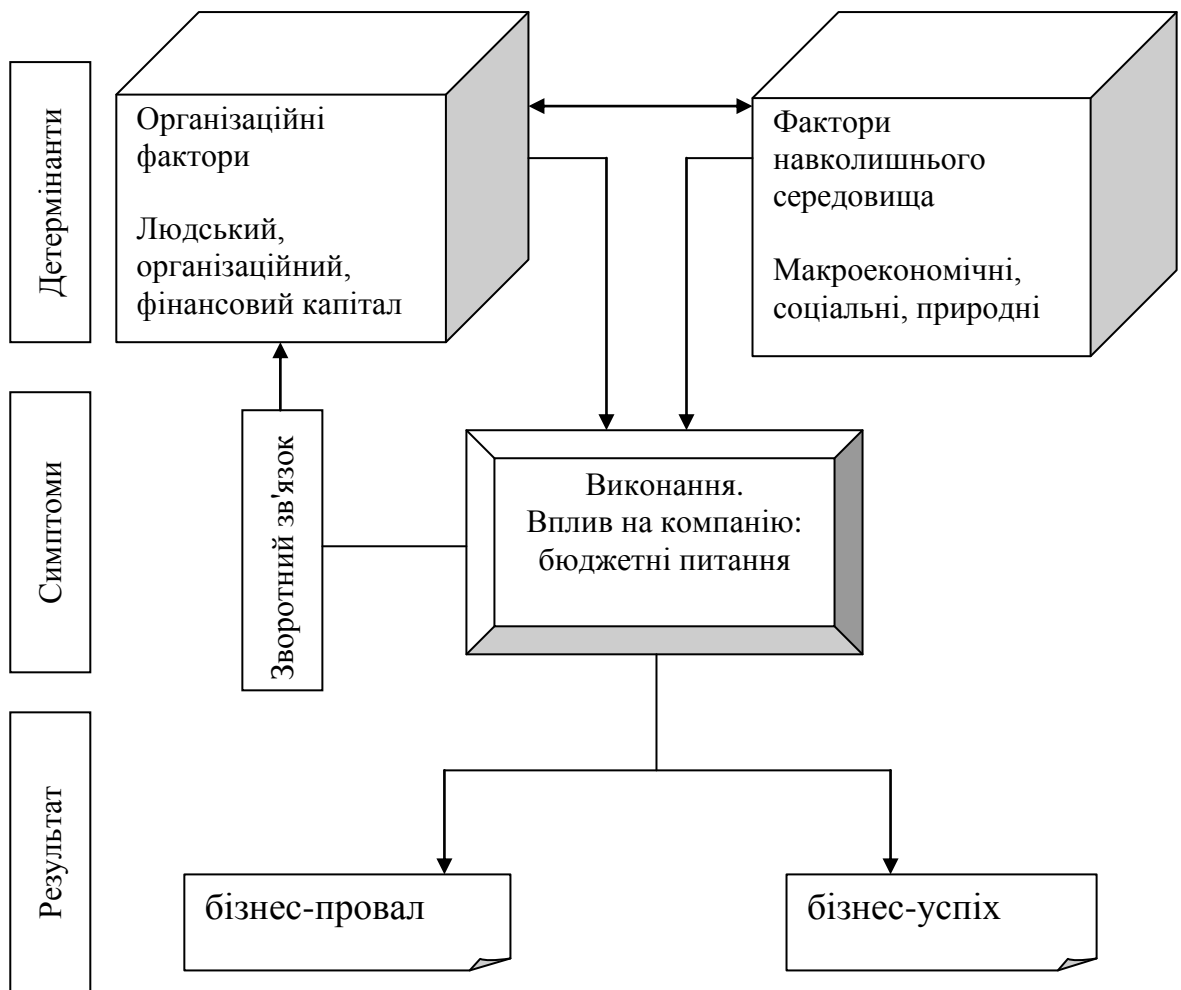


Рис. 3.3 Вхідні та вихідні рамки розвитку/виживання сільськогосподарського підприємств в Україні

Визначення майбутніх значень факторів, що впливають на грошові потоки фінансування проекту мають вирішальне значення для його оцінки. Оскільки такий розвиток подій є апіорі невідомим, для прогнозування та

отримання оцінок майбутніх середніх значень необхідно застосовувати моделювання. Крім того, необхідно вказати деякі параметри для моделювання, зокрема бажану частоту розподілу грошових потоків у звіті, визначити як часто аналізується грошовий потік або кількість ітерацій [60, с.37].

Кредитори та інвестори переглядають фінансові звіти та звіти аналітиків підприємства, щоб отримати інформацію про чистий прибуток підприємства, співвідношення витрат та прибутку та вільний грошовий потік. Але деякі інвестори можуть не повністю зрозуміти концепцію вільного грошового потоку. Чим він відрізняється від чистого прибутку та регулярного грошового потоку, і, що більш важливо, як його можна використовувати для кращого аналізу фінансового стану сільськогосподарського підприємства.

Вільний грошовий потік — це грошові кошти, які підприємство залишило після вирахування всіх своїх грошових платежів на капітальні витрати, запаси, борги та інші операційні витрати. Вільний грошовий потік є основним компонентом аналізу дисконтованих грошових потоків, який показує вільний грошовий потік, доступний для власників. Цей атрибут також робить його одним із найпопулярніших і простих показників для визначення можливості інвестування в дане підприємство. Існує кілька методів обчислення вільного грошового потоку. Потік грошових коштів від операційної діяльності виводиться зі звіту про прибутки та збитки. Оскільки капітальні витрати враховуються як інвестиції, вони не є частиною звіту про прибутки та збитки. Це найпростіший спосіб обчислити вільного грошового потоку. Очевидно, що хороші грошові потоки досліджуваного сільськогосподарського підприємства були б привабливими для інвесторів, які хотіли б інвестувати в підприємство з підвищенням прибутку від інвестицій.

Однак зростання грошових потоків не є єдиним фактором фінансової стійкості, коли розглядаються можливості інвестування. Інвестори повинні

пам'ятати, що скорочення грошових потоків може бути, зокрема результатом того, що підприємство інвестує більші кошти в інноваційні продукти або вирішить тримати менше грошових коштів. Варто зазначити, що деякі підприємства можуть демонструвати хороші вільні грошові потоки від операційної діяльності, але характер їх бізнесу може вимагати більшої ліквідності і, отже, більших капітальних витрат для ведення фінансово-господарської діяльності. Сільськогосподарські підприємства входять до цієї категорії, що призводить до значної кількості витрат на щоденні операції.

При вивченні звіту про рух грошових коштів за попередні періоди, цифра, яка в ньому, є фактичною готівкою в касі на початку місяця порівняно з готівкою на кінець місяця. Найкраща практика — спостерігати за грошовими потоками протягом певного періоду часу, щоб відстежувати та розуміти зміни в досліджуваному сільськогосподарському підприємстві.

Існує низка випадків, коли підприємство може повідомити про позитивний вільний грошовий потік, який стосується обставин, не обов'язково пов'язаними з хорошим довгостроковим сценарієм. Зокрема, позитивний вільний грошовий потік може бути результатом, якщо підприємство виконає будь-які з наступних дій:

- продаж основних засобів;
- прострочення платежів за кредиторською заборгованістю;
- зменшення капітальних витрат;
- аванс по дебіторській заборгованості;
- зменшення витрат на працівників;
- згорнуті витрати інших підрозділів.

У наведеному переліку ситуацій підприємство вжило заходів для скорочення більшості своїх довгострокових інвестицій, щоб збільшити короткострокові фінансові кошти. Інші заходи, такі як отримання авансу по дебіторській заборгованості та затримка платежів за кредиторською заборгованістю, можуть бути корисними в короткостроковій перспективі, але матимуть довгострокові наслідки.

Зростання підприємства також може вплинути на його вільний грошовий потік. Зокрема, підприємство на ранній стадії розвитку демонструватиме нижчий грошовий потік. З іншого боку, якщо підприємство швидко розвивається, воно часто вимагає великих інвестицій у дебіторську заборгованість та управління запасами. Це може призвести до збільшення інвестицій в оборотний капітал і, як наслідок, зменшення суми вільного грошового потоку.

В умовах економічного спаду підприємство з вільним грошовим потоком може бути більш стійким та мати кращу позицію, щоб подолати економічний спад.

Таким чином, якщо сільськогосподарське підприємство демонструвало позитивний грошовий потік більше трьох періодів поспіль, то воно матиме фінансову стійкість, щоб подолати економічний спад. Оцінка вільного грошового потоку на майбутнє за допомогою поточної фінансової звітності передбачає, що поточні результати є репрезентативними для майбутніх результатів підприємства. Зміна капітальних витрат від року до року та чистого доходу може призвести до різних значень грошових потоків, що ускладнює оцінку.

Основна відмінність між вільним грошовим потоком і звичайним грошовим потоком полягає в тому, що вільний грошовий потік враховує капітальні витрати. Позитивний грошовий потік не обов'язково означає, що підприємство має стійкий фінансовий стан, оскільки підприємство може створити цю стійкість, беручи додатковий борг або продаючи довгострокові активи за рахунок майбутнього зростання. Таким чином, вільний грошовий потік дає більш правдиву картину фактичного грошового потоку та фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства.

3.3 Моделювання антикризового управління грошовими потоками підприємства

Моделювання грошових потоків дозволить досліджуваному сільськогосподарському підприємству керувати платоспроможністю більш активно. Це покращує стійкість підприємства та покращує розуміння впливу драйверів на грошовий потік, що призводить до прийняття кращих управлінських рішень. Моделювання полегшує встановлення цільових показників грошових коштів і забезпечує основу для розширеного аналізу та звітності щодо показників грошових потоків у порівнянні з цілями, а також попередніх показників та очікуваних майбутніх грошових потоків. Моделювання грошових потоків покращує розуміння грошового впливу інвестиційних рішень і покращує доступ до капіталу, оскільки постачальники капіталу мають більше впевненості.

Питання, які слід враховувати при впровадженні моделювання грошових потоків:

- чи плануються сценарії з урахуванням низки ризиків;
- чи ліквідність обмежує виконання стратегії;
- чи є у підприємства політика грошових потоків або ліквідних резервів;
- наскільки якісна генерація грошових коштів досліджуваного підприємства порівняно з іншими підприємствами галузі;
- чи має керівництво чітке розуміння структури оборотного капіталу підприємства;
- які основні драйвери грошових потоків у підприємства; де можна отримати необхідні дані для підтримки прогнозу;
- чи має досвід і потенціал управлінський персонал підприємства для створення та підтримки ефективної моделі грошових потоків.

Таблиця 3.1

Основні драйвери ефективного управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства

Дії, які потрібно вжити	Дії, яких слід уникати
Розробити модель, яка полегшує аналіз і звітність Розробити модель на основі драйверів і призначити відповідальних за цілі, щоб заохочувати правильну поведінку на підприємстві	Уникати сліпої віри та оптимізму – не покладатися на моделювання лише одного сценарію.
Створювати політику, процеси та процедури, які підтримують обізнаність про управління грошовими потоками	Не виключати вплив факторів навколишнього середовища, таких як інфляція та курси валют.
Звіряти довгострокові та короткострокові грошові потоки	Уникати розробки моделі грошових потоків ізольовано від балансу та звіту про прибутки та збитки. Орієнтації на звіти підвищує впевненість у тому, що прогноз готівки є реалістичним.
Регулярно спілкуватися з банками, щоб забезпечити наявність грошових коштів	Не робити управління грошовими потоками виключно фінансовою функцією.
Зберігайте історію операцій, щоб переконатися, що закономірності та тенденції зрозумілі	Уникати регулярного перевищення термінів розрахунків з кредиторами – кредитні рейтинги відобразатимуть це, що може зашкодити вартості капіталу підприємства та можливості залучення нового капіталу. При необхідності офіційно узгодити з кредиторами більш тривалі умови розрахунків.
Підтримувати поточний прогноз, оновлюючи відкриті позиції за період фактичними, щоб підвищити точність короткострокового прогнозування	Уникайте оптимістичного погляду під час прогнозування грошових потоків; замість цього сформувати незалежне уявлення та переконайтеся, що витрати відповідають цьому.
Відстежувати кредитоспроможність ключових (або нових) клієнтів, вживати заходів у разі зростання кредитного ризику.	

У підсумку емпіричного дослідження буде проаналізована чутливість інвестицій до грошових потоків і порівняна їх величина в різні періоди дослідження. Буде перевірено, чи в середньому має грошовий потік позитивну кореляцію з інвестиціями, з величиною активів, а також з іншими змінними фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк».

При побудові економетричної моделі буде використовуватися Q рівень підприємства (відношення ринкової до балансової вартості активів) як контроль.

Запропоноване рівняння регресії має вигляд:

$$I_t = \alpha_1 I_{t-1} + \alpha_2 I_{t-1}^2 + \alpha_3 (\log Y_{t-1} - \log K_{t-1}) + \alpha_4 ROA_{t-1} + \varepsilon_t \quad (3.1)$$

де $I_{i,t}$ – валові інвестиції, нормовані на основні засоби підприємства за період t , ROA дорівнює EBITDA/Основні засоби (така ж нормалізація, що і по інвестиціям), Y_{t-1} – це відставання виробництва, K_{t-1} – це відставання капіталу. Для розрахунків використовується рентабельність інвестицій на основі грошових потоків (EBITDA), а не чистий грошовий потік.

Буде досліджено вплив фінансового розвитку досліджуваного сільськогосподарського підприємства на обмеження щодо інвестицій, взаємодіючи між показником ROA і змінною капіталу. Від'ємний (позитивний) коефіцієнт показника взаємодії буде трактуватися як вказівка на зменшення (збільшення) фінансових обмежень для фінансового розвитку досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк».

Дані взяті на рівні досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк». База даних містить інформацію за 5 років, дані бухгалтерського обліку на рівні досліджуваного сільськогосподарського підприємства у стандартизованому форматі статей балансу та звіту про прибутки та збитки. Буде використано бруто інвестиції, визначені як $\{(\text{Основні засоби в році } t) - (\text{Основні засоби в році } t-1) + \text{амортизація } (t)\}$ поділено на $(\text{Основні засоби в році } t-1)$.

Змінна грошового потоку – це чистий прибуток плюс змінна відстрочених податків, нормовані на фіксовані активи (така ж нормалізація, що й для інвестицій). Прибуток визначається як EBITDA, нормується на загальні активи. Окрім фінансової інформації використовується також інша необхідна інформація на рівні підприємства, зокрема використовується зайнятість на рівні підприємства для вимірювання витрат праці. Ідеальний показник фінансового розвитку міг би охопити здібності підприємства з хорошими інвестиційними можливостями (позитивна NPV) для пошуку зовнішнього фінансування у разі потреби. Також буде використано показник ліквідності активів.

Розрахунки проведено на зведених даних досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ «Маяк». Для економетричної моделі також використовуються змінні зростання виробництва, коефіцієнт капіталу та грошовий потік (після виплати податків та відсотків, нормований на основні засоби). Готівковий потік в середньому становить 0,589 і має медіану 0,304.

Далі представлено основну регресію інвестицій на поточний грошовий потік. Тому, щоб контролювати бажані інвестиції, використовуються дві специфікації регресії, як описано вище.

Таблиця 3.2

Інвестиції та грошовий потік: вплив на фінансовий розвиток
сільськогосподарського підприємства

Значення змінних економетричної моделі	Загальний обсяг кредиту	Змінна фінансового розвитку	Змінна фінансової стійкості	Ділова активність	Ліквідність
1	2	3	4	5	6
Інвестиції	0,161**	0,088 **	0,158**	0,158**	0,161**
Прибуток	0,0448**	0,064**	0,017**	-0,017**	-0,017**
Виробництво	- 0,131**	0,134**	0,131**	0,131**	0,132**
Коефіцієнт концентрації капіталу	0,129**	0,129**	0,059**	0,098**	-0,096**
ROA	0,059**	0,062**	0,122**	0,122**	0,098**

Згідно таблиці 3.2, залежною змінною в усіх регресіях є валові інвестиції (нормовані за активами). ROA визначається як операційні грошовий потік поділений на активи, а грошовий потік визначається як грошовий потік після сплати податків і відсотків нормований на основні засоби. Знак плюс (+) позначає коефіцієнт значимості на рівні 10%, одна зірочка (*) позначає значимість на рівні 5%, дві зірочки - значимість на рівні 1%.

Аналіз даних таблиці 3.2 показує основну регресію: інвестиції регресують за грошовим потоком, елементами управління фінансовим розвитком. Для економетричної моделі в стовпці 2 показано, що грошовий потік надходить з додатним і значущим коефіцієнтом, який інтерпретується як відображення фінансових обмежень. Очікуваний вплив на інвестиції невеликий. Зміна прибутку означає, що досліджувана змінна вища на 0,0448, тобто інвестиції вищі на 4,5% основного капіталу.

Збільшення прибутку на одне стандартне відхилення збільшує інвестиції приблизно на десяту частину стандартного відхилення. Стовпець (3) повторює ту саму регресію для даних підприємства для яких включено змінну фінансовий розвиток. Колонка (4) включає взаємодію фінансової стійкості і прибутку на рівні підприємства, використовуючи більш високе значення фінансового розвитку.

Регресія показує, що прибуток має невеликий вплив на інвестиції в роки нижчого фінансового розвитку: коефіцієнт взаємодії негативний і значний. Негативний коефіцієнт свідчить про те, що фінансові обмеження менш серйозні, коли фінансові ресурси краще використовуються. Величина цього ефекту велика, і це говорить про зменшення ефекту прибутку приблизно на 27% (з 0,088 до 0,064). Стовпець (5) представляє регресію для підмножини, для якої є дані фінансового розвитку на основі ділової активності, а в стовпці (6) представлено регресію взаємодії з показниками ліквідності на рівні підприємства. Взаємодія для цього показника є значною (але меншою, ніж для попереднього) і трохи більшою за величиною.

Отже, на основі моделювання виявлено, що сільськогосподарське підприємство в середньому інвестує більше, коли у нього вищі грошові потоки. Фінансові обмеження є найсильнішими, коли фінансовий розвиток є низьким. Підприємства з невеликою кількістю низько ліквідних активів можуть отримати більші вигоди від фінансового розвитку (тобто коефіцієнт грошового потоку зменшується більше через фінансовий розвиток при низькій ліквідності). Фінансовий розвиток є вигідним, оскільки зменшує фінансові обмеження на рівні підприємства та тому послаблює зв'язок між внутрішніми ресурсами та інвестиціями.

Таким чином, проаналізувавши необхідність антикризового управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства, можна зробити такі висновки. Прогноз грошових потоків сільськогосподарського підприємства має включати щонайменше щомісячний приріст, щоб показати витрати та доходи, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю, а також при реалізації цих витрат та отриманні доходів. Періодично керівник підприємства повинен порівнювати прогнози грошових потоків з його реальними результатами та відповідно коригувати план.

Висновки до розділу 3

1. На грошові потоки сільськогосподарського підприємства впливають зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні чинники мають опосередкований вплив на грошові потоки через вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства. До детермінованих чинників зовнішнього впливу відноситься вплив зміни конкуренції, зміни кількості потенційних споживачів, вплив зміни попиту на товари чи послуги.

2. У роботі запропонована економіко-математична модель, яка дозволяє визначити залежність грошового потоку від різних чинників. Перші три чинники впливають безпосередньо на обсяги продажу або на вхідні

грошові потоки від реалізації продукції. Дана модель дозволяє здійснювати не тільки аналіз, однак і планування грошових потоків досліджуваного сільськогосподарського підприємства. На її основі можна здійснювати постійне моделювання зміни вільного грошового потоку в залежності від різних чинників. Ця модель має практичне значення для фінансового планування та аналізування фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

3. На основі моделювання виявлено, що сільськогосподарське підприємство в середньому інвестує більше, коли у нього вищі грошові потоки. Фінансові обмеження є найсильнішими, коли фінансовий розвиток є низьким. Підприємства з невеликою кількістю низьколіквідних активів можуть отримати більші вигоди від фінансового розвитку (тобто коефіцієнт грошового потоку зменшується більше через фінансовий розвиток при низькій ліквідності). Фінансовий розвиток є вигідним, оскільки зменшує фінансові обмеження на рівні підприємства та тому послаблює зв'язок між внутрішніми ресурсами та інвестиціями.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання з удосконалення інструментарію управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства. Наведені у роботі прикладні результати сприятимуть розвитку інструментарію аналізування грошових потоків та оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності за грошовим потоком. Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки та узагальнення.

1. За результатами дослідження наукових праць та іноземної бізнес-літератури встановлено, що проблематика визначення суті грошових потоків сформувалась не повністю правильним сприйняттям перекладеної вітчизняними дослідниками термінології. В іноземній літературі грошові потоки перекладаються як "cash flows", однак поняття у множині на практиці не використовується, оскільки воно не має вартісного вираження, а означає постійний рух коштів від здійснення різних (або невизначених) видів діяльності. При використанні виразу "грошові потоки", надається додаткове уточнення напрямку та виду діяльності, у результаті якої вони генеруються. У свою чергу, грошовий потік (з англ. cash flow) відображає залишок коштів, який утворюється у результаті усіх надходжень та витрат. Грошовий потік має вартісне вираження і відповідає чистому руху грошових коштів від усіх видів діяльності бізнесу, а саме результативному показнику Звіту про рух грошових коштів.

2. За результатами вивчення нормативно-правової бази визначені основні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність сільськогосподарського підприємства та генерування ним грошових потоків. Розроблений інструментарій оцінювання грошових потоків на основі квадранту інтересів у грошовому потоці. Так, на початковій стадії розвитку підприємства важливим є показник чистого операційного грошового потоку. Для інвестора, який зацікавлений у розвитку бізнесу, найбільш інформативним є вільний грошовий потік. Позичальники ж і інвестори, що

працюють на довгостроковій перспективі зацікавлені у чистому вільному грошовому потоці. Що ж стосується власника бізнесу та самого підприємства, то для нього важливий чистий грошовий потік.

3. Визначено специфічні зовнішні та внутрішні чинники, що мають вплив на грошові потоки. До внутрішніх чинників відноситься життєвий цикл бізнесу, що впливає на характер грошових потоків, а також технічні чинники, що впливають на якість продукції.

4. Діяльність господарства ТОВ «Маяк» характеризується сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Аналіз фінансової звітності стосується детального вивчення цих звітів, щоб прийти до їх корисної інтерпретації. Для користувачів деталі у фінансовій звітності означають лише вихідні дані. Ці вихідні дані необхідно реорганізувати, обробити та перетворити на релевантну та корисну інформацію.

5. Економічний розвиток сільськогосподарського підприємства слід розуміти як подолання розриву між ринково-орієнтованим розвитком і численними питаннями та цілями політики розвитку, передусім адаптація до зміни клімату та екологічна трансформація. Формати економічного розвитку сільськогосподарського підприємства на основі ефективною фінансово-господарської діяльності є відповідно різноманітними: від всебічного сприяння інноваціям до заходів у конкретних сферах, таких як управління грошовими потоками, управління прибутком, фінансування діяльності.

6. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Маяк» нерозподілений прибуток зростає на 35, 85 % у 2020 році порівняно з 2016 роком, що є позитивною тенденцією. З 2017 року у підприємства з'явилися довгострокові кредити банків, що показує залучення кредитних ресурсів для фінансування фінансово-господарської діяльності ТОВ «Маяк». На основі аналізу фінансових результатів діяльності підприємства за 2016 -2020 років можна зробити висновок, що чистий фінансовий результат підприємства значно зменшився за цей період з 21377 тис. грн. у 2016 році до 14680,6 тис. грн. у

2020 році. Стійке зменшення доходів та прибутку спостерігалось протягом всього аналізованого періоду і відбувалось за рахунок підвищення витрат підприємства.

7. На грошові потоки сільськогосподарського підприємства впливають зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні чинники мають опосередкований вплив на грошові потоки через вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства. До детермінованих чинників зовнішнього впливу відноситься вплив зміни конкуренції, зміни кількості потенційних споживачів, вплив зміни попиту на товари чи послуги.

8. У роботі запропонована економіко-математична модель, яка дозволяє визначити залежність грошового потоку від різних чинників. Перші три чинники впливають безпосередньо на обсяги продажу або на вхідні грошові потоки від реалізації продукції. Дана модель дозволяє здійснювати не тільки аналіз, однак і планування грошових потоків досліджуваного сільськогосподарського підприємства. Ця модель має практичне значення для фінансового планування та аналізування фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

9. На основі моделювання виявлено, що сільськогосподарське підприємство в середньому інвестує більше, коли у нього вищі грошові потоки. Фінансові обмеження є найсильнішими, коли фінансовий розвиток є низьким. Підприємства з невеликою кількістю низьколіквідних активів можуть отримати більші вигоди від фінансового розвитку (тобто коефіцієнт грошового потоку зменшується більше через фінансовий розвиток при низькій ліквідності). Фінансовий розвиток є вигідним, оскільки зменшує фінансові обмеження на рівні підприємства та тому послаблює зв'язок між внутрішніми ресурсами та інвестиціями. Отримані результати дослідження рекомендуються до використання при аналізуванні, оцінюванні та плануванні грошових потоків сільськогосподарського підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв, І.В., Желізняк, Р.Й. (2020) Оптимізація грошових потоків з метою зміцнення фінансової стійкості компаній. Формування ринкової економіки України, 43, 3-12.
2. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунття реалізації системного підходу до антикризового управління / О. Б. Афанасьєва // Вісник Акад. митної служби України. Серія. Економіка. – 2019. – № 1. – С. 138–144.
3. Бернстайн, Л.А. (2007) Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. М.: Финансы и статистика, 2007.-547 с.
4. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. №4. С. 143–149.
5. Бланк, И.А. (2009) Управление денежными потоками. К.: Ника-Центр.
6. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства : монографія; за заг. наук. ред. І. О. Бланка. Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2009. 147 с.
7. Бондарчук, М.К., Алексєєв, І.В. (2017). Фінансова санація і антикризове управління підприємством. Львів : Видавництво Львівської політехніки.
8. Бочаров, В.В. (2003). Коммерческое бюджетирование. СПб.: Питер.
9. Брейли, Р., Майерс, С. (2008). Принципы корпоративных финансов. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес»,1008
10. Вейкрута, Л. (2008). Аналіз рівномірності, синхронності та збалансованості грошових потоків підприємства. Вісник Львівського університету, 40, 65–69
11. Верба, В. А. (2000). Проектний аналіз. К.: КНЕУ.
12. Вербівська, Л.В., Попович, Г.В. (2014). Діагностика мікросередовища в контексті формування стратегії піднесення

конкурентоспроможності підприємства. Крымский экономический вестник, 6, 38–41.

13. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.

14. Горицька Н. Фінансова стратегія підприємства. Фінансовий директор. 2005. № 11. С. 24–32.

15. .Господарський кодекс України (№ 436-IV від 16.01.2003). [Електронний ресурс]. Верховна Рада України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> Коваленко, Л. О., Ремньова, Л. М. (2005) Фінансовий менеджмент. К.:Знання.

16. Деменіна, О. (2018) Управління грошовими потоками в межах концепції фінансової рівноваги підприємства. Актуальні проблеми економіки, 7, 14-18.

17. Жовновач Р. І. Моделювання процесу забезпечення життєздатності промислових підприємств в умовах сезонного коливання попиту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 1. С. 115-120.

18. .Закон України "Про платіжні системи та переказ коштів в Україні" (№ 2346- III від 05.04.2001). [Електронний ресурс]. Верховна Рада України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>

19. Захаров В. Я. Антикризисный менеджмент: стратегии развития предприятий // Инновации. 2016. № 5. С. 80–82.

20. Касьянова Н. В. Підходи до подолання невизначеності стратегічної інформації / Н. В. Касьянова, К. В. Філь // Актуальні проблеми розвитку економіки. 2007. № 10 (76). С. 103–109.

21. Коллас, Б. (1997). Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы. М. : Финансы, ЮНИТИ.

22. Коротков Э. М. Конкурентные позиции бизнеса : монография / Э. М. Коротков, Ю. Т. Шестопад, В. Д. Дорофеев. – М. : ИНФРА–М, 2003. – 261 с.
23. Кошельок, Г.В. (2013) Класифікація грошових потоків підприємства у сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право,1. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/1\(66\)/uazt_2013_1_6.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2013/1(66)/uazt_2013_1_6.pdf).
24. Кошельник В. М. Напрями зміцнення фінансового стану аграрних підприємств у посткризовий період їх розвитку / В. М. Кошельник, Л. В. Побережна // Економічні науки. Сер. Облік і фінанси. 2013. Вип. 10 (1). С. 262–270.
25. Лагун М. І. Методичні аспекти аналізу платоспроможності підприємства, *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 2. С. 53–58
26. Лігоненко, Л.О., Ковальчук, Г.В. (1998). Управління грошовими коштами торговельного підприємства. К.: КДТЕУ
27. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством , *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 104–109.
28. Марцин В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства, *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 26–30.
29. Наумова Л. Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств/ *Наука й економіка*. 2014. №34. С. 134–139.
30. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку №1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" (№73 від 7.02.2013р). [Електронний ресурс]. Міністерство фінансів України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
31. Податковий кодекс України (№ 2755-VI від 02.12.2010). [Електронний ресурс]. Верховна Рада України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
32. Поддєрьогін, А.М. (2005). Фінансовий менеджмент. К.: КНЕУ

33. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : Підручник; Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2000. 460 с.

34. Полчанов А. Ю. Поняття, складові та задачі фінансової стратегії страхової компанії [Електронний ресурс]. GISAP. 2011. Режим доступу до ресурсу: <http://gisap.eu/ru/node/531>.

35. Постанова НБУ "Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті" (№ 22 від 21.01.2004). [Електронний ресурс]. Національний банк України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04>

36. Постанова НБУ "Про затвердження Інструкції про міжбанківський переказ коштів в Україні в національній валюті" (№ 320 від 16.08.2006). [Електронний ресурс]. Національний банк України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1035-06> 161

37. Постанова НБУ "Про затвердження Положення про електронні гроші в Україні" (№ 178 від 25.06.2008). [Електронний ресурс]. Національний банк України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0688-08>

38. Постанова НБУ "Про затвердження нормативно-правових актів з питань інформаційної безпеки" (№ 82 від 26.11.2015). [Електронний ресурс]. Національний банк України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0829500-15>

39. Постанова НБУ "Про затвердження Правил організації захисту електронних банківських документів з використанням засобів інформації Національного банку України" (№ 112 від 02.04.2007). [Електронний ресурс]. Національний банк України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0419-07>

40. Роїк О. Шахрайство на підприємстві: як власникові захистити свій бізнес. Юрист&Закон. № 9. 7 березня 2019 року : вебсайт. URL: <https://www.asterslaw.com> > ... > (дата звернення:15.09.2021).

41. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління, Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. Економічні науки. 2014. Вип. 7 (2). С. 68–71.

42. Шакуум М. Л. Экономика России: от кризиса к стабильности и устойчивому росту. М, 1999. 216 с

43. Cash flow. Вікіпедія – вільна енциклопедія. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Cash_flow

44. Соломіна Г. В. Форензік – інструмент фінансового розслідування діяльності підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2018. Вип. № 2. С.144–149.

45. Семенов А. Г., Єропутова О.О., Плаксюк О.О. Класифікація видів фінансової стратегії підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: науково-виробничий журнал. 2012. №1. С. 163-170.

46. Сизых, Д.С., Сизых, Н.В. (2016) Коэффициенты денежных потоков компании: оценка, анализ и практическое применение. Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 12 (94), 31

47. Стащук, О.В., Хандучка, А.М. (2014) Грошові потоки підприємства: суть та необхідність управління. Young Scientist, 6 (09). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/6/64.pdf>

48. Терещенко, О.О. (2003) Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. К.: КНЕУ.

49. Халатур С. М., Кравченко М. В., Якубенко Ю. Л., Максютенко О. Е. Методичні аспекти аналізу ефективності управління грошовими потоками підприємств в умовах ризиків та невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 17–23. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.17

50. Цивільний кодекс України (№ 435-IV від 16.01.2003). [Електронний ресурс]. Верховна Рада України, офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
51. Чернявський С. С., Користін О. Є., Некрасов В. А. Фінансові розслідування у сфері протидії легалізації злочинних доходів в Україні : методичні рекомендації. Київ : Національна академія внутрішніх справ, 2017. 164 с.
52. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)», Хмельницький, 2018. 20 с.
53. Ясишена, В. (2017). Сутність грошових потоків підприємств та їх класифікація. Економічний аналіз. 2(18). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/сутність_грошових_потоків.pdf.
54. Ansoff I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan UK, 2007. 251 с.
55. Barneto P., Gregorio G. Finance DSCG 2: Manuel et applications. Paris: Dunod, 2009. 774 с.
56. Bender R., Ward K. Corporate Financial Strategy. Oxford: ButterworthHeinemann, 2009. 395 с.
57. Brigham E., Besley S. Essentials of Managerial Finance. Mason: Thomson Higher Education, 2008. 861 с.
58. Carling K., Jacobson T., Lindé J., Roszbach K. Corporate credit risk modeling and the macroeconomy. Journal of Banking & Finance. 2007. №31. С. 845–868.
59. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Fairless Hills, Pennsylvania: Beard Group, 2003. 463 с.

60. Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios / edc. U. Rosenthal, B. Simulation, U. Rosenthal, B. Pijnenburg. – Dordrecht, Kluwer, 1991. – P. 1–3.
61. Free Cash Flow - FCF. Investopedia. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/f/freecashflow.asp>.
62. Companies With Huge Cash Flow. Investopedia. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/articles/investing/060116/5-companies-huge-cash-flow-aaplvsftwmt.asp>.
63. Cohen R. The Relationship Between the Equity Risk Premium, Duration and Dividend Yield. Wilmott Magazine. 2002. №11. С. 84–97.
64. Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable / S. Fink. – New York : American Management Association, 1986. – 245 p.
65. Helfert E. Financial Analysis Tools and Techniques: A Guide for Managers. New York: McGraw-Hill, 2021. 480 с.
66. Kay J. The Business of Economics. Oxford University Press: Oxford, 1996. 236
67. Khalatur S.M. (2017). Innovative doctrine development of agriculture growth of Ukraine. Технологический аудит и резервы производства. Vol. 4, 5(36), pp. 19–26.
68. Mohammad Fawzi Shubita (2019). “The impact of working capital management on cash holdings of large and small firms: evidence from Jordan”. Investment Management and Financial Innovations, 16(3), pp. 76-86. doi:10.21511/imfi.16(3).2019.08
69. Myers S. Finance Theory and Financial Strategy. Interfaces. 1984. №1. С. 126– 137
70. Metcalfe's law. Вікіпедія. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://en.wikipedia.org/wiki/Metcalfe's_law#cite_note-5
71. Palepu K., Healy P., E. Peek Business Analysis and Valuation. Mason: Thomson Southwestern, 2004. 352 с.

72. Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 86.
73. Shahmansuri E., Shahraji M. A Survey of Financial Strategies in Corporations. Universal Journal of Management and Social Sciences. 2013. №9. C. 7–20.
74. Stephen M. The theory of comprehensive risk management / M. Stephen // Journal of Accounting Research. – 2004. – Vol. 4. – P. 11–26.
75. Van Horne, James C. (2009). Fundamentals of financial management. Harlow: Pearson Education Limited.
76. Weber J. Einführung in das Controlling, Teil 2: Instrumente, Aufl. – Stuttgart, 1994. – 178 p.

Додаток А

Таблиця А.1

Детермінанти зниження ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства в порядку важливості

Детермінанти	
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ	ФАКТОРИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
Людський, організаційний та фінансовий капітал	Макроекономічні, соціальні та природні фактори
1. Некомпетентність / досвід управління	1. Слабкість галузі а). Погані перспективи зростання б). Усадка сільськогосподарського попиту
2. Недостатня сума капіталу / Дефіцит фінансових ресурсів	2. Катастрофи
3. Відсутність ділових знань	3. Висока процентна ставка
4. Шахрайство	4. Економічні коливання
5. Відсутність організаційних знань	5. Раптова смерть керівника або ключових співробітників підприємства
6. Неефективні відносини з клієнтами / урядом	6. Зміни в політиці
7. Слабкі технічні та технологічні можливості	7. Зміни в законодавстві
8. Слабкі інвестиційні рішення	8. Соціальний клас
9. Неправильний рівень диверсифікації	9. Слабке екологічне сканування
10. Сімейні проблеми співробітників	
11. Слабка оцінка вартості проекту	
12. Неефективне управління фінансами	
13. Відсутність досвіду лінійного управління	
14. Відсутність прихильності	
15. Відсутність необхідних професійних навичок	
16. Незадовільний аналіз ланцюга вартості на корпоративному рівні	
17. Слабке стратегічне планування	
18. Слабке управління людськими ресурсами	
19. Слабке управління та контроль	

якості	
20. Неєфективна організація ресурсів	
21. Слабке управління ризиками проекту та управління претензіями	

Додаток Б

Таблиця Б.1

Ранжування факторів успіху сільськогосподарського підприємства

Фактори ранжування		
1 Стратегічна організація, планування та постановка цілей	20 Безпека	39 Кваліфікований технічний персонал
2 Чесність та надійність	21 Управління ризиками	40 Здатність вирішувати проблеми / винахідливість
3 Капіталізація та управління фінансами	22 Досягнення вище середнього приросту доходів	41 Нові технології
4 Хороші норми прибутку	23 Довгострокове партнерство з конкурентами	42 Політичні зв'язки / Мережа
5 Імідж компанії / Репутація	24 Рівень конкуренції	43 Загальні навички спілкування
6 Конкурентні ціни / Доступність товару	25 Ефективне управління	44 Поширення в нові країни
7 Досвід компанії на ринку	26 Використання високоякісних матеріалів	45 Визначення суспільних потреб
8 Знання / досвід лідерства в сільському господарстві	27 Хороші постачальники / доступність товару	46 Диверсифікація / різноманітність продукції
9 Кваліфіковані працівники	28 Ефективні продажі та маркетинг	47 Низькі процентні ставки
10 Оптимальна організаційна культура	29 Навчання та розвиток	48 Професіоналізм
11 Зв'язок із клієнтами	30 Доступність / розташування	49 Імідж / репутація компанії
12 Якість виготовлення продукції	31 Низькі накладні витрати	50 Рівень освіти
13 Обслуговування клієнтів	32 Своєчасна оплата рахунків	51 Інші джерела доходу
14 Задоволеність клієнта	33 Бюджетування та рух грошових коштів	52 Сприятлива погода
15 Хороші відносини субпідрядників	34 Справедливе ціноутворення / цінність	53 Електронний маркетинг
16 Контроль витрат і грошових потоків	35 Гнучкість	53 Контроль витрат
17 Інноваційна продукція	36 Хороша реклама	54 Контроль якості
18 Економічні умови країни	37 Можливість отримати фінансування	55 Ефективне діловодство
19 Командна робота	38 Кваліфіковані консультанти	56 Орієнтація на дизайн продукту