

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.7>

УДК 658.14:005.52:005.334:338.124.4

*М. О. Дергалюк,
д. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,
НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-1625>*

МЕХАНІЗМИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

*M. Derhaliuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics and
Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

MECHANISMS FOR PLANNING AND CONTROLLING ENTERPRISE FINANCIAL FLOWS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

Стаття присвячена дослідженню механізмів планування та контролю фінансових потоків підприємства в умовах економічної турбулентності. Встановлено, що сучасні умови господарювання характеризуються підвищеною нестабільністю, спричиненою такими факторами, як пандемія COVID-19, воєнні дії (зокрема, агресія росії проти України) та високий рівень

інфляції, що негативно впливають на фінансову стійкість, ліквідність і платоспроможність підприємств. Ці виклики призводять до порушення ланцюгів постачання, падіння обсягів продажів, зростання витрат, втрати активів та виникнення касових розривів, загрожуючи банкрутством. Проаналізовано останні наукові публікації з питань управління грошовими потоками, включаючи роботи українських авторів, які відображають вплив воєнного стану, економічної кризи та інфляції на фінанси підприємств, а також іноземні дослідження, що акцентують на реакції бізнесу на глобальні виклики. Визначено невирішені аспекти проблеми, зокрема потребу в адаптації традиційних методів планування та контролю до умов високої невизначеності, ризику та швидких змін, з урахуванням внутрішніх (операційний цикл, політика розрахунків) та зовнішніх факторів (ринкова кон'юнктура, податкова система). Представлено послідовність процесу планування грошових потоків підприємства за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова), з урахуванням класифікації, обліку, ретроспективного аналізу, ранжування платежів, прогнозування та формування бюджету. Окреслено інструменти контролю, такі як платіжний календар, бюджет руху коштів, фінансовий аналіз, сценарний підхід та rolling forecast. Особливу увагу приділено гнучким методам планування та контролінгу в умовах воєнних ризиків, високої інфляції та кризи, включаючи оптимізацію оборотного капіталу, залучення зовнішнього фінансування та цифрові технології.

The article is devoted to the study of the mechanisms for planning and controlling an enterprise's financial flows under conditions of economic turbulence. It is established that contemporary business conditions are characterized by heightened instability caused by factors such as the COVID-19 pandemic, military hostilities (in particular, Russia's aggression against Ukraine), and a high level of inflation, which negatively affect enterprises' financial stability, liquidity, and solvency. These challenges lead to disruptions of supply chains, declines in sales volumes, rising costs, loss of assets, and the emergence of cash flow gaps, thereby threatening bankruptcy.

The latest scholarly publications on cash flow management are analyzed, including works by Ukrainian authors that reflect the impact of martial law, economic crisis, and inflation on corporate finance, as well as foreign studies that emphasize business responses to global challenges. Unresolved aspects of the problem are identified, in particular the need to adapt traditional planning and control methods to conditions of high uncertainty, risk, and rapid change, taking into account internal factors (the operating cycle, settlement policy) and external factors (market conditions, the tax system). The sequence of the enterprise's cash flow planning process by type of activity (operating, investing, and financing) is presented, with due regard to classification, accounting, retrospective analysis, ranking of payments, forecasting, and budget formation. Control instruments are outlined, such as a payments calendar, a cash flow budget, financial analysis, a scenario-based approach, and rolling forecasts. Particular attention is paid to flexible methods of planning and management control under war-related risks, high inflation, and crisis conditions, including working capital optimization, the attraction of external financing, and the use of digital technologies. Prospects for further research lie in an in-depth analysis of the effectiveness of the proposed mechanisms in practice, in particular through case studies of enterprises that successfully implemented certain tools in the war and post-war periods.

Ключові слова: фінансові потоки, планування, контролінг, економічна нестабільність, ліквідність, платіжний календар, бюджет грошових коштів, війна, інфляція.

Keywords: financial flows, planning, controlling, economic instability, liquidity, cash budget, cash flow calendar, war, inflation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Перехід до ринкових умов та сучасна глобальна нестабільність економіки супроводжуються постійними турбулентними змінами, що створює для підприємств проблему незбалансованості та нерівномірності грошових потоків. Економічна

турбулентність проявляється у різких коливаннях макроекономічних показників (рівня інфляції, валютного курсу), порушеннях ланцюгів постачання, раптових рецесіях або кризах, а також у надзвичайних подіях, таких як пандемія COVID-19 чи воєнні дії. Зокрема, агресія росії проти України спричинила масштабні руйнування виробничого потенціалу та інфраструктури, що суттєво погіршило фінансовий стан багатьох підприємств. Війна та інші кризові явища призводять до падіння обсягів продажів, виникнення додаткових витрат, втрати активів і, як наслідок, до виникнення касових розривів та загрози неплатоспроможності. В умовах інфляційного сплеску також знецінюються грошові ресурси, ускладнюється прогнозування доходів і витрат. Таким чином, актуальною науковою та практичною проблемою є розробка механізмів, що дозволять підприємствам ефективно планувати та контролювати рух фінансових потоків, підтримувати ліквідність і фінансову рівновагу під час високої невизначеності та ризиків банкрутства. Важливість вирішення цієї проблеми зумовлена необхідністю забезпечення стійкого функціонування підприємств і виконання ними зобов'язань навіть за найгірших сценаріїв розвитку економічної ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління грошовими потоками підприємства в умовах нестабільності перебуває в центрі уваги багатьох науковців. Класичні підходи до фінансового планування підприємства висвітлено у працях, присвячених плануванню і бюджетуванню грошових коштів. Зокрема, Голокво Т.В. обґрунтувала нову парадигму планування грошових потоків підприємства, акцентуючи на необхідності збалансування надходжень і видатків як основи платоспроможності [2]. Дорош О.І. та Пліш І.В. (2021) детально дослідили процес планування грошових потоків та розробили послідовність цього процесу за видами діяльності з чіткою деталізацією кожного етапу [5]. У їх роботі підкреслено, що від раціональності планування та використання грошових коштів залежить успішність функціонування компанії на ринку.

Значну увагу приділено аналізу факторів, що впливають на формування та використання фінансових потоків. Зокрема, Левкович О.В. і Єрмолова К.Є.

(2024) виокремлюють внутрішні та зовнішні фактори впливу: до зовнішніх відносяться кон'юнктура фінансового і товарного ринку, податкова система, доступність зовнішнього фінансування, умови кредитування постачальників і покупців тощо[10]. Внутрішніми факторами є структура та тривалість операційного циклу, політика розрахунків з контрагентами, система управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, ефективність використання оборотних коштів та ін. І дефіцит, і значний надлишок грошових коштів однаково негативно впливають на фінансову стійкість підприємства, що підтверджує необхідність їх постійного контролю та оптимізації.

В українських реаліях останніх років з'явилися публікації, присвячені управлінню фінансами підприємств у кризових умовах війни та економічного спаду. Микитин О.З. (2023) дослідив сучасні особливості планування грошових потоків під час війни та окреслив основні проблеми управління фінансовими потоками в Україні в воєнний період [11]. В цій роботі визначено, що агресія РФ спричинила суттєву дестабілізацію грошових потоків і вимагає нових підходів до їх планування, включаючи моделювання різних сценаріїв та використання інструментів фінансової стійкості (резервні фонди, страхування ризиків тощо). Дослідження Костенка Ю. та ін. (2022) сфокусовані на аналізі фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану, зокрема на важливості забезпечення достатнього рівня ліквідності та запасу фінансової міцності підприємства для виживання на ринку [8]. Томчук О. і співавт. (2023) розглядають фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни, наголошуючи на необхідності постійного моніторингу грошових надходжень і витрат, швидкого коригування планів, активнішого залучення підтримки держави та донорів [16].

Серед іноземних публікацій варто зазначити роботи, що висвітлюють реакцію фінансових керівників компаній на глобальні виклики 2022–2023 років. Згідно з дослідженням Hanover Research для OneStream (2022), майже 75% фінансових директорів (CFO) очікували продовження високої інфляції та проблем з постачанням щонайменше до середини 2023 року [20]. Більше половини з них були вимушені переглядати свої фінансові плани: 51%

опитаних компаній підвищували ціни на продукцію для компенсації зростання витрат, 48% впроваджували нові продажні ініціативи, 47% розширювали базу постачальників, щоб зменшити ризики перебоїв.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є розробка та наукове обґрунтування ефективних механізмів планування і контролю фінансових потоків підприємства в умовах економічної турбулентності. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1) дослідити вплив економічної нестабільності (війни, інфляції тощо) на фінансові потоки підприємств;

2) проаналізувати існуючі методи планування грошових потоків та інструменти контролінгу, виявити їх переваги і недоліки в нестабільному середовищі;

3) запропонувати удосконалену послідовність (алгоритм) планування фінансових потоків підприємства, що враховує фактори ризику та невизначеності;

4) визначити ключові елементи системи контролю грошових потоків (процедури моніторингу, аналіз відхилень, регулюючі впливи) та розробити рекомендації щодо їх впровадження;

5) оцінити перспективи використання сучасних цифрових технологій (Big Data, прогнозна аналітика, сценарне моделювання) для підвищення гнучкості фінансового планування. Відповідно до поставленої мети у статті викладено результати теоретичних і прикладних досліджень з даної проблематики та наведено практичні рекомендації для фінансових менеджерів підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління фінансовими потоками підприємства включає дві взаємопов'язані складові: планування (прогнозування та розподіл грошових коштів) і контроль (моніторинг, аналіз та регулювання фактичного руху коштів). Розробка дієвого механізму планування і контролю вимагає системного підходу, який охоплює увесь цикл роботи з фінансовими потоками – від їх класифікації та прогнозу до оперативного коригування відхилень.

На рисунку 1 представлено узагальнений алгоритм процесу планування та контролю грошових потоків підприємства в умовах нестабільності адаптовано автором на основі джерел[20]. Ця схема відображає послідовність ключових процедур управління грошовими коштами, що дозволяє забезпечити баланс між притоками і відтоками, вчасно виявляти дефіцит або надлишок коштів та приймати необхідні управлінські рішення.

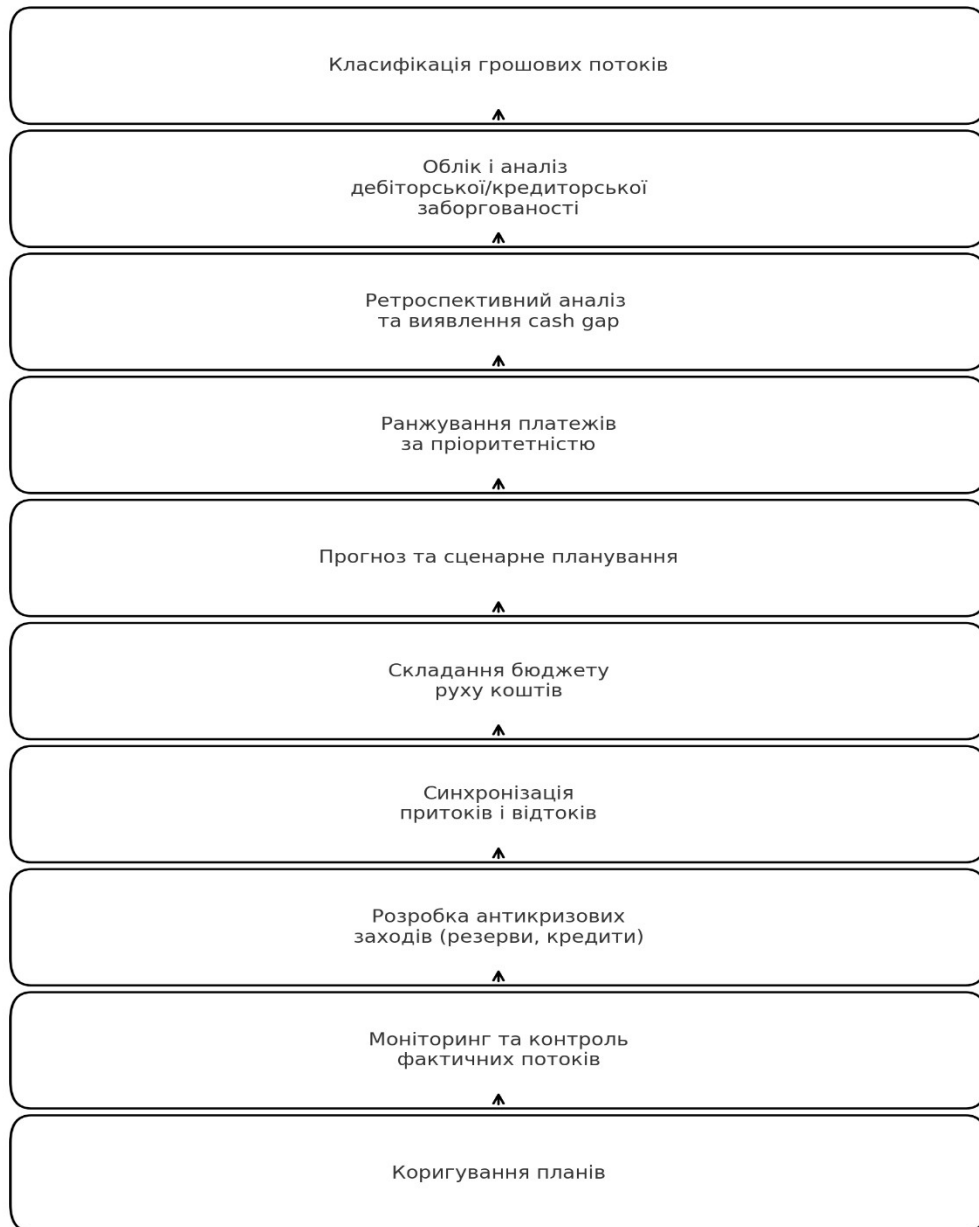


Рис. 1. Алгоритм планування та контролю фінансових потоків підприємства (послідовність процедур)

Джерело: сформовано на основі [20]

Як видно з рис. 1, процес починається з класифікації грошових потоків підприємства за видами діяльності – операційної, інвестиційної та фінансової. Такий поділ дозволяє охопити всі напрями руху коштів і встановити пріоритетність кожного з них. Далі здійснюється облік грошових потоків у розрізі встановленої класифікації з обов’язковим врахуванням умов розрахунків: аналізуються строки та суми дебіторської і кредиторської заборгованості. Це важливо, оскільки в багатьох компаніях виникає ситуація, коли загалом за період фінансовий результат позитивний, але в окремі моменти бракує коштів для платежів – так званий cash gap [14]. Причиною касових розривів зазвичай є розрив у часі між надходженням грошових коштів і необхідністю здійснення витрат (наприклад, коли оплата від покупців надходить пізніше, ніж потрібно платити постачальникам або податки). Після фіксації усіх потоків проводиться ретроспективний аналіз – оцінка динаміки притоків і відтоків у попередні періоди, виявлення характерних тенденцій, сезонності, типових відхилень. На цьому етапі важливо діагностувати причини касових розривів або дисбалансів: наприклад, затримки платежів від окремих контрагентів, понаднормові запаси товарно-матеріальних цінностей, неефективна політика платежів тощо. Виявлення причин дозволяє окреслити напрями вирішення проблем – наприклад, прискорення інкасації дебіторської заборгованості або перегляд умов з постачальниками [14].

Наступним кроком є ранжування платежів за пріоритетністю з урахуванням їх впливу на фінансові результати компанії. В умовах обмеженості ресурсів підприємство має визначити, які витрати є критично важливими (заробітна плата, податки, ключові постачання) і забезпечити їх першочергове фінансування, навіть якщо доведеться відкласти менш важливі платежі. На основі даних ретроспективного аналізу проводиться екстраполяція – прогноз майбутніх грошових потоків [8]. Тут доцільно застосовувати сучасні методи фінансового прогнозування: сценарний аналіз (оптимістичний, песимістичний сценарії розвитку подій), методи статистичного прогнозування трендів, використання програмних продуктів із функціями predictive analytics. Останнє

особливо актуально, оскільки згідно з опитуваннями, третина фінансових керівників активно використовує хмарні рішення та прогнозу аналітику, і ця частка зростає [20]. Прогнозування повинно охоплювати різні горизонти планування: короткостроковий (платіжний календар на місяць, квартал) та довгостроковий (бюджет руху коштів на рік із поквартальною розбивкою).

В результаті екстраполяції формується план грошових потоків (бюджет руху грошових коштів) на майбутні періоди. Він містить прогнозовані надходження і витрати за видами діяльності й дозволяє оцінити, чи вистачатиме коштів для покриття всіх запланованих платежів. Важливо, щоб план був збалансованим у часовому розрізі – тобто необхідно синхронізувати притоки та відтоки за обсягами і датами [19, с.78]. Синхронізація передбачає узгодження графіків платежів з прогнозами надходжень: якщо на певну дату очікується пік виплат, слід забезпечити відповідний запас ліквідності на цю дату (наприклад, за рахунок кредитного ліміту або резервів). На цьому етапі можуть бути прийняті рішення про залучення короткострокового фінансування, якщо прогнозується тимчасовий дефіцит коштів, або про вигідне інвестування надлишкових коштів у випадку очікуваного тимчасового залишку. Задача фінансового менеджменту – не допустити ні неплатежів за зобов'язаннями, ні тривалого простою коштів на рахунку без діла (бо і дефіцит, і надлишок грошового потоку погіршують ефективність діяльності підприємства [3, с. 224]).

Одночасно з плануванням розробляються рекомендації щодо запобігання надлишку або нестачі оборотних коштів [5, с. 23]. Тут використовуються методи фінансової логістики: оптимізація запасів (щоб гроші не «заморожувалися» в надмірних запасах сировини чи готової продукції), управління дебіторською заборгованістю (стимулювання покупців платити швидше, системи знижок за дострокову оплату), управління кредиторською заборгованістю (домовленості про відстрочки платежів від постачальників), залучення факторингових послуг для прискорення притоку коштів тощо. Такі заходи дозволяють згладити коливання грошових потоків і підтримувати їх

безперервність. За необхідності підприємство може вносити зміни до існуючих угод – наприклад, переглянути графік платежів у договорах з контрагентами, отримати реструктуризацію боргів або кредитні канікули [5, с. 24]. В умовах війни багато українських компаній змушені були домовлятися з орендодавцями, постачальниками про відтермінування платежів, а також активно шукати нові джерела фінансування (державні гранти, пільгові кредити, допомога міжнародних організацій) для підтримки ліквідності. Згідно з оцінками, у 2023 році близько 25% українських МСП отримали допомогу від державних чи міжнародних програм, що виявилось критичним для виживання половини з них [21]. Це підкреслює роль зовнішньої підтримки у кризових умовах та необхідність включати такі сценарії в плани фінансів.

Завершальною ланкою механізму є організація постійного моніторингу грошових потоків в компанії. Контроль фінансових потоків здійснюється через систему показників і процедур, що дозволяють порівнювати планові та фактичні дані, аналізувати відхилення та вчасно реагувати на них. До ключових показників контролю належать: показник ліквідності (коефіцієнти швидкої та поточної ліквідності), показник достатності грошового потоку (співвідношення грошових надходжень і виплат за певний період), тривалість операційного та фінансового циклів, коефіцієнт реінвестування грошових коштів тощо [9, с. 90].

Регулярний аналіз цих показників дає змогу виявити тенденції: наприклад, чи зменшується розрив між дебіторською та кредиторською заборгованістю, чи прискорюється обіг коштів. Якщо фактичні дані відхиляються від планових (наприклад, продажі впали нижче прогнозу, або витрати зросли непередбачено), система контролінгу повинна згенерувати сигнал для керівництва про необхідність коригування плану. Коригування може включати перегляд бюджету (урізання витрат, перенесення інвестицій), залучення резервних джерел коштів (наприклад, використання кредитної лінії, якщо був передбачений резервний кредит), або інші антикризові дії. Таким чином, контроль завершує цикл управління фінансовими потоками,

забезпечуючи зворотний зв'язок: результати контролю служать основою для уточнення подальших планів, і цикл повторюється знову [11].

Комплексне застосування платіжного календаря, бюджету руху коштів та індикативних коефіцієнтів дозволяє оперативно фіксувати касові розриви та приймати рішення щодо їх нейтралізації (табл. 1)

Таблиця. 1. Ключові інструменти контролю фінансових потоків підприємства в умовах економічної турбулентності

Інструмент контролю	Сутність показника / процедури	Мета контролю
Платіжний календар (Cash-Position Schedule)	Щоденний графік прогнозних надходжень і виплат	Своєчасні платежі; раннє виявлення <i>cash gap</i>
Бюджет руху грошових коштів (Cash-Flow Budget)	План надходжень і витрат на місяць/квартал	Планування ліквідності; оцінка потреби у зовнішньому фінансуванні
Operating Cash-Flow Coverage Ratio	$OCFR = \text{Операційний ГП} / \Sigma \text{короткостр. зобов'язань}$	Здатність покривати короткі борги з операційного потоку
Cash Conversion Cycle (CCC)	$CCC = DSO + DIO - DPO$	Оптимізація обороту коштів (дебіторка / запаси / кредиторка)
Тригери ліквідності та ліміти	Мінімальний залишок, граничний <i>cash gap</i> , ліміт відтоків	Автоматичне попередження про критичні відхилення
Сценарний Rolling-Forecast	Моделювання «оптимістичного», «базового», «песимістичного» сценаріїв	Гнучке коригування планів; підготов

Джерело: сформовано на основі [14]

У таблиці 1 систематизовано основні процедури та коефіцієнти, які дають змогу оперативно відслідковувати ліквідність, швидко виявляти касові розриви та приймати антикризові рішення. Перший стовпець містить назву кожного інструмента, другий – коротке методичне пояснення, третій – управлінську мету використання. Така структура допомагає фінансовому менеджеру співвіднести конкретний показник з відповідним управлінським завданням та впровадити контроль у щоденну практику.

Важливо підкреслити, що в умовах економічної турбулентності ефективність системи планування і контролю значною мірою визначається її гнучкістю та швидкодією. План фінансових потоків не може бути статичним документом – він має регулярно оновлюватися у відповідь на зміни середовища. Практика провідних компаній свідчить про перехід від

традиційного річного бюджетування до rolling forecast (ковзного прогнозування) – коли прогноз грошових потоків переглядається щокварталу (або навіть щомісяця), додаючи кожен раз новий період планування замість того, що минув. Такий підхід підвищує адаптивність фінансового планування і дозволяє врахувати найсвіжішу інформацію про стан ринку. Наприклад, у разі раптового стрибка інфляції чи зміни курсу валюти, припущення бюджету переглядаються негайно, і підприємство коригує ціни, запаси або структуру витрат відповідно до нових умов [19, с. 78].

Щодо технологічної підтримки процесу: сучасні інформаційні системи фінансового менеджменту значно спрощують реалізацію механізмів планування та контролю. Використання ERP-систем і спеціалізованих модулів (наприклад, «Казначейство» для управління коштами) дозволяє автоматизувати складання платіжних календарів, відстежувати рух коштів у режимі реального часу, налаштовувати тригери оповіщення при наближенні до мінімального залишку чи перевищенні ліміту витрат. Бізнес-аналітика та дашборди дають змогу фінансовому менеджеру бачити актуальну картину – скільки коштів на рахунках, які платежі очікуються сьогодні, цього тижня, чи виконуються планові показники[20].

Умови турбулентності також стимулюють впровадження передбачувальної аналітики: вже згадувані інвестиції у штучний інтелект та машинне навчання спрямовані на те, щоб прогнозувати фінансові показники з більшою точністю навіть за нестабільних умов [21]. Наприклад, ML-алгоритми можуть враховувати сотні факторів (динаміку попиту, цін на сировину, курс валюти, поведінку клієнтів) і допомагати будувати сценарні прогнози «що буде, якщо...». Такий інструментарій суттєво підсилює можливості фінансового планування порівняно з традиційними методами.

Окрім внутрішніх механізмів, підприємства повинні враховувати і зовнішні інструменти стабілізації фінансових потоків. Зокрема, в умовах кризи держава часто пропонує програми підтримки бізнесу: податкові канікули, гранти, пільгові кредити («5–7–9%» тощо). Налагодження взаємодії з цими

програмами може стати частиною фінансової стратегії підприємства. Наприклад, у 2022–2023 рр. багато українських фірм скористалися державною програмою кредитування під держгарантії для поповнення обігових коштів. Це допомогло їм пережити найскладніший період, коли власних ресурсів не вистачало, а ринкові кредити були занадто дорогими. Аналогічно, великі компанії вдаються до випуску облігацій під індексацію на інфляцію, що дозволяє залучити кошти, прив'язані за вартістю до рівня інфляції (і таким чином захищені від її знецінення) [8]. Таким чином, гнучкий механізм управління фінансами має включати моніторинг зовнішніх можливостей та загроз і швидке реагування на них – від залучення допомоги до хеджування ризиків.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В умовах економічної турбулентності, спричиненої війною, інфляційними шоками, пандеміями та іншими кризами, підприємства опиняються перед масштабними викликами у сфері управління фінансовими потоками. Дослідження засвідчило, що нестабільність зовнішнього середовища суттєво ускладнює фінансове планування: різкі коливання попиту, цін і валютних курсів розбалансовують надходження та виплати, породжують касові розриви й загрозу втрати ліквідності. Як дефіцит, так і надлишок грошових коштів негативно впливають на діяльність компанії, підвищуючи ризик неплатоспроможності або неефективного використання ресурсів, тому підтримання рівноваги фінансових потоків лишається критично важливим завданням у кризові періоди.

Існуючі наукові підходи пропонують базові рішення (бюджет руху грошових коштів, платіжний календар, аналіз cash-flow), проте вони потребують адаптації: у практику мають увійти сценарне планування, регулярний перегляд прогнозів, формування резервів ліквідності та гнучка оптимізація оборотного капіталу, що підтверджують останні дослідження українських авторів у воєнний час. Практична реалізація механізмів потребує впровадження сучасних інформаційних систем казначейства, широкого

використання сценарної аналітики, формування страхових резервів ліквідності, регулярного rolling-forecast та постійного розвитку компетенцій фінансової команди, що перетворює людський ресурс на ключовий елемент антикризового фінансового управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності запропонованих механізмів на практиці, зокрема через кейс-стаді підприємств, що успішно впровадили ті чи інші інструменти у воєнний та поствоєнний періоди. Також цікавим напрямом є розробка математичних моделей та програмних продуктів для оптимізації грошових потоків в режимі реального часу з використанням штучного інтелекту. Загалом, забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах турбулентності залишається комплексним завданням, яке потребує подальшої міждисциплінарної уваги дослідників і практиків.

Література

1. Бойко Т. Ю. Механізм контролінгу грошових потоків суб'єкта господарювання: необхідність формування та реалізації // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 42. С. 166-170. Режим доступу: <https://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/31.pdf> (дата звернення: 31.07.2025).
2. Голокво Т. В. Планування грошових потоків підприємства: нова парадигма // Вісник КНТЕУ. 2017. № 4(114). С. 104-113. Режим доступу: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/794/733> (дата звернення: 01.08.2025).
3. Гріщенко І. В., Кобаль О. А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства // Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України: зб. наук. праць (Вінниця, 8-9 квіт. 2020 р.). Вінниця : Крок, 2020. С. 223-225. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/61> (дата звернення: 02.08.2025).

4. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання // Економіка і держава. 2019. № 12. С. 61-65. Режим доступу: <https://www.economy.in.ua/?i=10&op=1&z=4463> (дата звернення: 02.08.2025).

5. Дорош О. І., Пліш І. В. Планування грошових потоків на підприємстві // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2(6). С. 21-28. DOI: 10.23939/smeu2021.02.021. Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25476/nzmened-21-28.pdf> (дата звернення: 02.08.2025).

6. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект // Економіка та суспільство. 2023. № 50. Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400> (дата звернення: 01.08.2025).

7. Івченко І. Ю., В'язовська К. М. Побудова динамічної оптимізаційної моделі фінансових потоків підприємства // Економіка: реалії часу. 2013. № 4(9). С. 202-208. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No4/202-208.pdf> (дата звернення: 30.07.2025).

8. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2022. № 43. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758> (дата звернення: 29.07.2025).

9. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2016. 313 с. Режим доступу: <https://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/6001/1/Фінансовий%20менеджмент.pdf> (дата звернення: 23.07.2025).

10. Левкович О. В., Єрмолова К. Є. Теоретичні аспекти управління грошовими потоками підприємства // Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI:

10.32702/2307-2105.2024.5.95.

Режим

доступу:

<https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10022> (дата звернення: 25.07.2025).

11. Микитин О. З. Особливості планування грошових потоків підприємств за євроінтеграційних умов під час війни // Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-73. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2920> (дата звернення: 23.07.2025).

12. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції // Економіка та суспільство. 2023. № 47. Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136> (дата звернення: 23.07.2025).

13. Попович Д. В., Алимов О. С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах // Приазовський економічний вісник. 2018. № 1. С. 31-35. Режим доступу: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf (дата звернення: 01.08.2025).

14. Скриль В. В., Ступенко К. Ю. Планування грошових потоків підприємства // Ефективна економіка. 2018. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6737> (дата звернення: 02.08.2025).

15. Талах Т. А. Особливості методики аналізу та оптимізації грошових потоків підприємства // Наук. вісник Луцького НТУ. 2008. Вип. 5(20), ч. 2. С. 247-260.

Режим

доступу:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2920/2842#page=8> (фрагмент із повним текстом, дата звернення: 01.08.2025).

16. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю МСБ в умовах війни // Економіка та суспільство. 2023. № 53.

Режим

доступу:

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2395> (дата звернення: 26.07.2025).

17. Хома І. Б., Кріп О. І. Фінансове моделювання управління грошовими потоками в економіці України на прикладі ПАТ "ЛЬВІВХІМ" // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.10. С. 335-343. Режим доступу:

https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_10/335_СНо.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

18. Чижишин О. І. Управлінські аспекти раціоналізації використання грошових ресурсів підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 486-490. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/103.pdf> (дата звернення: 05.08.2025). business-inform.net

19. Юрченко О. Ю. Сучасні підходи до управління грошовими потоками підприємства // Бізнес-Навігатор. 2020. Вип. 4(57). С. 77-82. Режим доступу (повний PDF журналу): https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/9.pdf (дата звернення: 01.08.2025).

20. OneStream. New OneStream Research Finds Economic Disruption Poses Largest Threat to Business in 2022 (Press Release). Rochester, MI, May 25, 2022. URL: <https://www.onestream.com/news/new-onestream-research-finds-economic-disruption-poses-largest-threat-to-business-in-2022/> (accessed: 27.07.2025).

21. United Nations Development Programme (UNDP). Assessment of the Impact of War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine: Resilience and Factors Driving Recovery (Summary Report). New York / Kyiv, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/assessment-impact-war-msme-ukraine> (accessed: 23.07.2025).

References

1. Boiko, T.Yu. (2020), "Mechanism of controlling cash flows of a business entity: necessity of formation and implementation", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, [Online], vol. 42, pp. 166-170, available at: <https://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/31.pdf> (Accessed 31 July 2025).

2. Holokvo, T.V. (2017), "Planning enterprise cash flows: a new paradigm", *Visnyk KNTEU*, [Online], vol. 4(114), pp. 104-113, available at: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/794/733> (Accessed 1 August 2025).

3. Hryshchenko, I.V. and Kobal, O.A. (2020), "Evaluation of indicators in the process of enterprise financial planning", *Perspektyvy rozvytku finansovo-ekonomichnoho prostoru Ukrainy: zbirnyk naukovykh prats* [Prospects for the development of the financial and economic space of Ukraine: collection of scientific works], Vinnytsia, Ukraine, 8–9 April 2020, pp. 223-225, [Online], available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/61> (Accessed 2 August 2025).
4. Denysenko, M.P. (2019), "Measures to improve the financial condition of the enterprise under modern economic conditions", *Ekonomika i derzhava*, [Online], vol. 12, pp. 61-65, available at: <https://www.economy.in.ua/?i=10&op=1&z=4463> (Accessed 2 August 2025).
5. Dorosh, O.I. and Plish, I.V. (2021), "Planning cash flows at the enterprise", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, [Online], vol. 2(6), pp. 21-28, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25476/nzmened-21-28.pdf> (Accessed 2 August 2025). DOI: 10.23939/smeu2021.02.021
6. Zaverbnyi, A., Zalizna, L. and Zhuk, O. (2023), "Peculiarities of formation of decision-making methods by domestic enterprises in foreign economic activity: information aspect", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 50, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400> (Accessed 1 August 2025).
7. Ivchenko, I.Yu. and Viazovska, K.M. (2013), "Building a dynamic optimization model of enterprise cash flows", *Ekonomika: realii chasu*, [Online], vol. 4(9), pp. 202-208, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No4/202-208.pdf> (Accessed 30 July 2025).
8. Kostenko, Yu., Korolenko, O. and Huz, M. (2022), "Analysis of enterprise financial stability under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 43, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758> (Accessed 29 July 2025).
9. Lapina, I.S. and Honcharenko, O.M. (2016), *Finansovyi menedzhment: navch. posib.* [Financial management: textbook], Atlant, Odesa, Ukraine, [Online],

available

at:

<https://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/6001/1/Фінансовий%20менеджмент.pdf> (Accessed 23 July 2025).

10. Levkovych, O.V. and Yermolova, K.Ye. (2024), "Theoretical aspects of enterprise cash flow management", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10022> (Accessed 25 July 2025). DOI: 10.32702/2307-2105.2024.5.95

11. Mykytyn, O.Z. (2023), "Peculiarities of cash flow planning of enterprises under European integration conditions during the war", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2920> (Accessed 23 July 2025). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-73

12. Pieshko, M. and Zaverbnyi, A. (2023), "Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 47, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2136> (Accessed 23 July 2025).

13. Popovych, D.V. and Alymov, O.S. (2018), "Research into the efficiency of financial and economic activities of enterprises and means of improving it in modern conditions ", *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, [Online], vol. 1, pp. 31-35, available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf (Accessed 1 August 2025).

14. Skryl, V.V. and Stupenko, K.Yu. (2018), "Enterprise cash-flow planning", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6737> (Accessed 2 August 2025).

15. Talakh, T.A. (2008), "Peculiarities of the methodology for analysis and optimization of enterprise cash flows", *Naukovyi visnyk Lutskoho NTU*, [Online], vol. 5(20), no. 2, pp. 247-260, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2920/2842#page=8> (Accessed 1 August 2025).

16. Tomchuk, O., Trehubov, O. and Andronik, O. (2023), "Financial aspects of managing SME solvency under war conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*,

[Online], vol. 53, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2395> (Accessed 26 July 2025).

17. Khoma, I.B. and Krip, O.I. (2011), "Financial modeling of cash flow management in the economy of Ukraine using the example of PJSC "LVIVKHIM", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, [Online], vol. 21.10, pp. 335-343, available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_10/335_CHO.pdf (Accessed 5 August 2025).

18. Chyzhyshyn, O.I. (2017), "Managerial aspects of rationalizing the use of enterprise cash resources", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, [Online], vol. 17, pp. 486-490, available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/103.pdf> (Accessed 5 August 2025).

19. Yurchenko, O.Yu. (2020), "Modern approaches to enterprise cash-flow management", *Biznes-Navigator*, [Online], vol. 4(57), pp. 77-82, available at: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/9.pdf (Accessed 1 August 2025).

20. OneStream (2022), "New OneStream Research Finds Economic Disruption Poses Largest Threat to Business in 2022 (Press Release)", [Online], available at: <https://www.onestream.com/news/new-onestream-research-finds-economic-disruption-poses-largest-threat-to-business-in-2022/> (Accessed 27 July 2025).

21. United Nations Development Programme (2024), "Assessment of the Impact of War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine: Resilience and Factors Driving Recovery (Summary Report)", [Online], available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/assessment-impact-war-msme-ukraine> (Accessed 23 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.08.2025 р.