

УДК 336.64:658.15:658.114.1
JEL: G30
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-388-397>

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

©2026 ОЛЕКСАНДРЕНКО І. В.

УДК 336.64:658.15:658.114.1
JEL: G30

Олександренко І. В. Управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу в системі забезпечення їх фінансової стабільності в умовах воєнного часу

Метою статті є визначення управлінських аспектів формування та розподілу грошових потоків підприємств малого бізнесу в контексті забезпечення їх розвитку та фінансової стабільності. Визначено роль грошових потоків у діяльності малих підприємств та обґрунтовано їх взаємозв'язок із забезпеченням фінансової стабільності бізнесу та його успішного розвитку. Визначено та систематизовано проблеми розвитку підприємств малого бізнесу, які наявні в їх діяльності незалежно від зовнішніх умов функціонування. З'ясовано проблемні аспекти розвитку підприємств малого бізнесу, зумовлені війною в країні та нестабільністю зовнішнього середовища. Виявлено напрями та показники аналітичного дослідження грошових потоків підприємств малого бізнесу, яке є важливою складовою управлінського процесу в частині визначення чинників впливу та формування управлінських рішень. Надано основні джерела формування вхідних грошових потоків у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств малого бізнесу. Визначено й описано найбільш альтернативні напрями здійснення вихідних грошових потоків підприємств малого бізнесу. Систематизовано етапи управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу, що дозволяє досягнути ефективності управлінського процесу та забезпечити досягнення поставлених цілей. У результаті вивчення наявних проблем у діяльності малих підприємств визначено напрями управління їх грошовими потоками, які спрямовані на зростання грошових надходжень, зменшення грошових видатків та мінімізацію операційних і фінансових ризиків функціонування бізнесу в умовах війни. Визначено напрями управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу, що спрямовані не лише на забезпечення їх платоспроможності та фінансової стабільності, а й виступають ключовими завданнями їх розвитку в умовах воєнного часу.

Ключові слова: грошові потоки; підприємства малого бізнесу; управління грошовими потоками; фінансова стабільність; чистий грошовий потік.
Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 15.

Олександренко Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Луцький національний технічний університет (вул. Львівська, 75, Луцьк, 43018, Україна)

E-mail: iruna_oleks@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6613-8107>

UDC 336.64:658.15:658.114.1
JEL: G30

Oleksandrenko I. V. Managing Cash Flows of Small Businesses in the System of Ensuring their Financial Stability in Wartime Conditions

The article aims to identify managerial aspects of forming and distributing cash flows of small business enterprises in the context of ensuring their development and financial stability. The study defines the role of cash flows in the activities of small enterprises and substantiates their connection with ensuring financial stability and successful development of the business. The problems of small business development that exist in their operations, regardless of external conditions, are identified and systematized. Problematic aspects of small business development caused by the ongoing war in the country and instability of the external environment are examined. The directions and indicators for analytical research of cash flows in small businesses, which is an important part of the management process for determining influencing factors and making managerial decisions, are revealed. The main sources of incoming cash flows within the operational, investment, and financial activities of small businesses have been provided. The most alternative directions for outgoing cash flows of small businesses have been identified and described. The stages of cash flow management in small businesses have been systematized, which allows for achieving efficiency in the management process and ensuring the attainment of set goals. As a result of studying existing problems in the activities of small enterprises, directions for managing their cash flows have been identified, aimed at increasing cash receipts, reducing cash expenditures, and minimizing operational and financial risks of business functioning during wartime. Directions for managing cash flows of small businesses have been defined, which are aimed not only at ensuring their solvency and financial stability but also serve as key tasks for their development in times of war.

Keywords: cash flows; small businesses; cash flow management; financial stability; net cash flow.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 15.

Oleksandrenko Iryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lutsk National Technical University (75 Lvivska Str., Lutsk, 43018, Ukraine)

E-mail: iruna_oleks@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6613-8107>

Грошові потоки підприємства виступають однією з ключових характеристик не лише його поточного фінансового стану, а й головними індикаторами розвитку, оскільки відображають реальний рух коштів і формують базу для прийняття управлінських рішень. Раціональне формування та збалансований розподіл грошових потоків дозволяє підприємствам вчасно виконувати всі фінансові зобов'язання, мінімізувати фінансові ризики та бути конкурентоспроможними на ринку інвестицій і кредитів. Зважаючи на те, що в умовах воєнного часу функціонування підприємств супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, ризиків та нестабільності зовнішнього середовища, підвищується увага до управління грошовими потоками в контексті забезпечення безперервності їх діяльності та адаптації до нових умов.

Зокрема, найбільше особливої уваги ця проблема набуває для підприємств малого бізнесу, які мають обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів та постійно відчують дефіцит власних грошових коштів, що негативно відзначається на їх платоспроможності та діловій репутації. Відсутність налагодженої системи управління грошовими потоками малих підприємств, зокрема в умовах війни в країні, значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень і підвищує ризик їх фінансової нестабільності. Відповідно, підвищується актуальність даного дослідження, що полягає в поглибленому вивченні теоретичних і практичних засад управління грошовими потоками малих підприємств, зважаючи на нові умови та виклики, зумовлені війною в країні.

Постановка проблеми. У науковій літературі є низка праць, присвячених як управлінню грошовими потоками підприємств, так і дослідженню діяльності підприємств малого бізнесу та забезпеченню їх розвитку під час війни. Зокрема, управління грошовими потоками підприємств та обґрунтування його ролі в розвитку бізнесу досліджували у своїх працях Маліков В. В. [1], Микитин О. З. [2], Мулик Т. О. [3], Сергеева О. Р. [4] та інші.

Маліков В. В. зосереджує увагу на формуванні різних видів інформаційних звітів, які дозволять постійно відслідковувати рух грошових потоків, що є важливим у процесі прийняття управлінських рішень [1]. Микитин О. З. зосереджує увагу на плануванні грошових потоків як головного напрямку досягнення ефективного управління [2]. У праці Мулик Т. О. досліджено методичні аспекти до аналізу грошових потоків підприємств, що дозволяє встановити різні чинники їх зміни та виявити резерви оптимізації під здійснення управлінського процесу [3]. Сергеева О. В. відзначає роль грошових потоків підприємства в забезпеченні його фінансової стабільності, що дає підстави свідчити про вплив ефективності управління ними на досягнення фінансової рівноваги бізнесу [4].

Загалом, проблемні аспекти діяльності підприємств малого бізнесу у воєнний період досліджені у праці Благої Н. В. [5], Куклінової Т. В. [6], Томчук О. В. зі співавторами [7], Харченка Р. В. [8], Шевченко Н., Копитко М. [9], Щербак В. зі співавторами [10], де основна увага зводиться до нестабільності ситуації в країні, дефіциту кадрів через міграцію населення, подорожчання сировини, втрати ринків збуту, порушень у логістиці, руйнувань виробничих потужностей, а також інших чинників, зумовлених війною.

Напрями розвитку малого підприємництва в умовах війни, зокрема в контексті забезпечення його фінансової стабільності, відзначені у праці Михаліцької Н. Я. та Яцик М. Р., згідно з чим основними інструментами управління є фінансова підтримка малих підприємств для досягнення фінансової та кадрової безпеки [11].

Незважаючи на наявність низки праць у напрямку визначення проблем і перспектив розвитку малих підприємств в умовах війни, а також напрацювань у сфері управління грошовими потоками підприємств, залишають актуальними дослідження, пов'язані саме із визначенням ефективних шляхів управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу в умовах воєнного часу, які виступають чи не основним важелем підвищення їх фінансової стабільності. Відповідно до цього актуалізуються питання, пов'язані з визначенням усіх управлінських аспектів в напрямку формування та розподілу грошових потоків, у контексті забезпечення фінансової стабільності підприємств малого бізнесу.

Результати дослідження. Загалом, малий бізнес відіграє ключову роль у розвитку економіки – як окремої території, де він функціонує, так і всієї країни, позитивно впливаючи на ринок праці, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і доходи бюджету. Діяльність підприємств малого бізнесу завжди піддавалась впливу низки ризиків, а особливо в теперішній час, в умовах війни їх функціонування та розвиток стикається з низкою серйозних викликів та обмежень. Зокрема, це пов'язано зі знищенням майна в результаті ракетних обстрілів, скороченням попиту на продукцію в результаті зниження платоспроможності населення, обмеженням доступу до кредитних ресурсів, дефіцитом працівників, порушенням логістики та погіршенням доступу до ринків збуту. Усі ці чинники суттєво вплинули на діяльність підприємств малого бізнесу, а в деяких випадках призвели до ліквідації та закриття бізнесу.

У цьому аспекті підвищується увага до процесу управління підприємствами малого бізнесу як загалом, так і частково – по відношенню до конкретних напрямів їх роботи чи інструментів впливу. З огляду на проблемні аспекти розвитку підприємств малого бізнесу, а також на особливості їх діяльності, виникає необхідність у визначенні напрямів управління грошовими потоками.

Необхідність у дослідженні управлінських аспектів формування та розподілу грошових потоків зумовлюється їх вагомою роллю в діяльності малих підприємств, адже вони: 1) відображають рух коштів і можливості зростання джерел фінансування; 2) відображають нерациональні та необґрунтовані витрачання коштів; 3) впливають на залишки грошових коштів на рахунках в банку; 4) відзначають обсяги надходжень і видатків у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; 5) впливають на обсяги та частку абсолютно ліквідних активів; 6) виступають вагомим чинником ліквідності активів підприємств; 7) характеризують можливості підприємств вчасно та в повному обсязі виконувати всі фінансові зобов'язання; 8) впливають на кредитоспроможність підприємства та відзначають його фінансову стійкість; 9) є важливим індикатором фінансового стану.

Теперішні умови функціонування підприємств малого бізнесу зумовлюють певні проблемні аспекти в напрямку ефективного формування та розподілу грошових потоків, які проявляються в

різних напрямках їх функціонування. Зокрема, важливого значення набувають проблеми, зумовлені недостатнім рівнем фінансових резервів, низькою ефективністю управління фінансовими ресурсами, недоступністю до кредитів, недостатністю розвитку інфраструктури для залучення інвестицій [7].

Усі проблемні аспекти в напрямку ефективного формування та розподілу грошових потоків відображено на рис. 1.

Досліджуючи вищезазначені проблемні аспекти формування та розподілу грошових потоків, варто відзначити їх різний вплив як на діяльність підприємств загалом, так і на їхні грошові надходження та видатки. Зокрема, дисбаланс між довгостроковими та короткостроковими потребами проявляється в тому, що малі підприємства витрачають грошові кошти на поточні потреби, аби втриматись на ринку, водночас довгострокові потреби, такі як інвестування в розвиток і модернізацію, «заморожуються» і відкладаються на перспективу. При цьому відсутність потенціалу для розвитку знижує його конкурентні переваги та не дає можливості стабільно забезпечувати високі вхідні грошові потоки.

Обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів проявляється в дефіциті грошових коштів для розвитку та покриття невідкладних поточних витрат. Обмежені можливості залучення кредитів, у результаті їх високої ціни та «жорстких умов» отримання і погашення, зумовлюють відсутність



Рис. 1. Проблемні аспекти ефективного формування та розподілу грошових потоків підприємств малого бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [5–9].

грошових видатків на розвиток і, відповідно, не дають можливості збільшувати доходи та грошові надходження операційної діяльності.

Неефективне визначення ціни та собівартості продукції підприємствами малого бізнесу зумовлює їх збитковість, а це, відповідно, свідчить про перевищення грошових видатків над грошовими надходженнями та отримання негативного чистого грошового потоку. Неefективне визначення собівартості продукції пов'язано із відсутністю спеціалізованих програм обліку доходів та витрат, що ускладнює врахування всіх грошових видатків, пов'язаних із операційною діяльністю малих підприємств. Зокрема, досить важко врахувати всі витрати на транспортування та пакування продукції, а також на зберігання виробничих запасів, товарів та готової продукції, що в кінцевому результаті веде до перевищення видатків операційної діяльності над грошовими надходженнями.

Висока клієнтська дебіторська заборгованість є вагомим негативним чинником формування та розподілу грошових потоків, оскільки порушує баланс між витрачаннями та надходженнями коштів у часі та за обсягами. Зокрема, основні аспекти впливу високої дебіторської заборгованості на грошові потоки малого бізнесу проявляються у відсутності грошових коштів для покриття видатків на оренду, заробітну плату та сплату податків. Разом із тим, підвищується ризик неповернення боргів і погіршення фінансової стабільності та платоспроможності малого бізнесу.

Відсутність фінансових резервів на підприємствах малого бізнесу порушує збалансованість грошових потоків в умовах високої дебіторської заборгованості та незадовільної кон'юнктури ринку, зумовленої зниженням попиту. Зокрема, якщо мале підприємство немає фінансових резервів, то в умовах відсутності доходів від операційної діяльності чи їх зниження настає криза неплатежів за обов'язковими статтями видатків, а саме: заробітна плата, податки, оренда. Разом із цим, якщо зростає дебіторська заборгованість, а підприємство не має фінансових резервів, виникає криза неплатоспроможності через відсутність грошових коштів, які «заморожені» в рахунках покупців.

Незважаючи на вищезазначені проблемні аспекти в напрямку формування та розподілу грошових потоків підприємств малого бізнесу, існує низка проблем у їх розвитку, зумовлених війною в країні, які неоднозначно порушують стабільність грошових відносин, зокрема:

- ✦ руйнування майна в результаті ракетних обстрілів;

- ✦ знищення майна тих підприємств малого бізнесу, які знаходились на території прифронтових областей;
- ✦ порушення логістичних маршрутів постачання та збуту;
- ✦ дефіцит працівників у результаті міграції населення та мобілізації до ЗСУ;
- ✦ погіршення платоспроможності населення, що зумовило збитковість чи ліквідацію тих малих підприємств, що були зорієнтовані на один сегмент ринку;
- ✦ підвищення конкуренції на ринку в результаті релокації бізнесу із прифронтових регіонів.

В умовах війни багато підприємств малого бізнесу перейшли на використання різних інструментів віддаленої роботи, що також забезпечило низьку ефективність їх управлінської діяльності та погіршило можливості достовірно планувати грошові потоки. Відповідно до цього невдалі рішення в напрямку цифровізації бізнес-процесів у малому бізнесі зумовили проблеми їх розвитку, зважаючи на відсутність необхідних фінансових ресурсів для швидкого впровадження інформаційних технологій [12, р. 146]. Разом із тим, не зовсім фінансового характеру, але важливими чинниками впливу на всі сфери розвитку підприємств малого бізнесу під час війни є стрес, вигорання, виснаження та сприйняття невизначеності. Ці психологічні чинники негативно відзначаються на формуванні підприємницьких та управлінських рішень, а також знижують ефективність діяльності всього бізнесу [10].

Роль управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу зумовлюється не лише загальними потребами розвитку бізнесу, а й передбачає забезпечення його фінансової стабільності, яка особливо порушеною є в умовах війни в країні.

Вплив грошових потоків на фінансову стабільність малого бізнесу можна пояснювати через призму окремих зв'язків, зокрема:

- 1) чим більшим є чистий грошовий потік, тим більшими будуть залишки грошових коштів на рахунках підприємства;
- 2) в умовах перевищення грошових надходжень над грошовими видатками знижується потреба в зовнішніх фінансових ресурсах, а це, відповідно, – зниження кредиторської заборгованості та підвищення фінансової незалежності;
- 3) чим більшими є грошові надходження, тим більше змоги в підприємства вчасно платити заробітну плату, податки та інші платежі, віднесені до постійних витрат, а це, відповідно, знижує поточні зобов'язання та підвищує рівень фінансової стійкості;

- 4) в умовах значних грошових надходжень та відсутності несвоєчасних розрахунків покупців забезпечується висока оборотність фінансових ресурсів, що скорочує потребу у кредитних коштах і не порушує фінансову рівновагу;
- 5) збалансованість грошових потоків у часі та за обсягами дозволяє уникнути непередбачуваних видатків та сформувати необхідний запас коштів для фінансування поточних і довгострокових потреб;
- 6) зростання грошових надходжень операційної діяльності дозволяє знизити залишки готової продукції чи товарів, тим самим забезпечити покриття операційних витрат і уникнути поточних зобов'язань;
- 7) відповідність надходжень від операційної діяльності періоду відвантаження та реалізації продукції знижує ймовірність «замороження» коштів у дебіторській заборгованості та сприяє погашенню всіх поточних зобов'язань.

Забезпечення ефективності формування та розподілу грошових потоків, а також досягнення їх позитивного впливу на фінансову стабільність підприємств малого бізнесу, передбачає проведення комплексного та ґрунтовного управління, з урахуванням усіх особливостей і чинників впливу. Управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу – це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на їх оптимізацію та достатність грошових коштів, у контексті забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності бізнесу.

Процес управління грошовими потоками підприємства має відповідати його економічній політиці та бути важливим інструментом забезпечення добробуту власників у результаті збільшення прибутку та капіталізації бізнесу [4, с. 108]. Сучасні умови розвитку підприємств показують, що управління грошовими потоками супроводжується низкою проблем, які включають: наявність сумнівної дебіторської заборгованості та проблематичне її стягнення; неточні прогностичні показники надходжень та видатків, а також не обґрунтовані планові витрачання коштів [13, р. 24]. Зважаючи, що на підприємствах малого бізнесу є проблеми з наявністю значних обсягів дебіторської заборгованості, це дає підстави свідчити про її негативний вплив як на сам процес управління грошовими потоками, так і на забезпечення його ефективності.

Загалом, ефективність управління грошовими потоками залежить від достовірності та оперативності отримання інформації про їх рух, джерела формування та напрями розподілу [3]. Відповідно

до цього підвищується увага до комплексного аналітичного дослідження грошових потоків, яке має на меті виявити основні негативні та позитивні аспекти в напрямку формування та розподілу грошових потоків. Виявлені чинники впливу на грошові потоки складатимуть основу для розробки управлінських рішень. Зокрема, варто відмітити, що для окремого підприємства малого бізнесу управлінські рішення будуть різнитися залежно від специфіки діяльності, джерел формування фінансових ресурсів та обсягів товарообороту.

Головним джерелом інформації для аналітичного дослідження грошових потоків підприємств малого бізнесу є виписки з банківських рахунків, первинні документи (акти, видаткові накладні), податкова звітність, акти звірок з контрагентами. Якщо брати до уваги підприємства середнього та великого бізнесу, то головним, найбільш інформативним джерелом аналізу та оцінки грошових потоків є звіт про рух грошових коштів (третя форма фінансової звітності), однак малі підприємства не складають і не подають третю форму фінансової звітності, що ускладнює отримання достовірних даних для проведення аналітичного дослідження.

У контексті аналітичного дослідження грошових потоків малих підприємств необхідно:

- ✦ обчислити розмір грошових надходжень за певний звітний період і розмежувати їх у розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- ✦ обчислити розмір грошових видатків за певний звітний період і розмежувати їх у розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- ✦ визначити загальний чистий грошовий потік і чистий грошовий потік у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- ✦ обчислити вільний грошовий потік як суму операційного та інвестиційного чистого грошового потоку, від'ємне значення якого буде свідчити про потребу в зовнішньому фінансуванні, а додатне значення відображатиме достатність внутрішніх фінансових ресурсів;
- ✦ розрахувати та оцінити відносні показники, що характеризують ефективність формування та розподілу грошових потоків.

Якщо оцінювати грошові потоки підприємств малого бізнесу, то варто розуміти, що найбільші їх обсяги формуються в межах операційної діяльності. Зокрема, до основних вхідних грошових потоків операційної діяльності можна віднести: надходження від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг; надходження від операційної оренди; надходження штрафів за невиконання умов госпо-

дарських договорів; надходження цільового фінансування, зокрема дотацій за певними напрямками розвитку; надходження за залишками коштів на поточних банківських рахунках. Вихідні грошові потоки операційної діяльності підприємств малого бізнесу в основному зосереджені на сплату податків і зборів, заробітну плату, операційну оренду, оплату поставальникам за товари, роботи та послуги, оплату комунальних послуг, інтернету, зв'язку, а також виплату різних штрафів та пені за невчасне виконання фінансових зобов'язань.

Щодо фінансової діяльності, то грошові потоки малого бізнесу в основному пов'язані із отриманням кредитів та їх погашенням. У межах інвестиційної діяльності, грошові потоки підприємств малого бізнесу формуються за такими напрямками: витрачання на придбання основних засобів, вкладення коштів на поточні депозити; надходження від наданих основних засобів у фінансову оренду, надходження відсотків за депозитами, надходження від продажу основних засобів, які не використовуються в їх діяльності, а також надходження від повернення коштів на депозитних рахунках.

Методику обчислення показників ефективності формування та розподілу грошових потоків наведено в *табл. 1*.

Результати аналітичного дослідження грошових потоків складають основу для розробки управлінських рішень, які мають бути узгоджені з цілями управління малим бізнесом і генерувати нові ідеї та шляхи розвитку. Важливими аспектами аналізу грошових потоків малих підприємств є також оцінка показників ліквідності, зокрема коефіцієнта абсолютної та швидкої ліквідності, що дозволить швидко виявляти проблеми в напрямку платоспроможності та фінансової стабільності та вживати різні заходи в напрямку збалансування грошових потоків за обсягами [14, р. 155].

Таким чином, під час формування управлінських рішень варто керуватися наявними внутрішніми проблемами в їх роботі та враховувати чинники, зумовлені війною. Зокрема, в умовах війни головними напрямками управління грошовими потоками малих підприємств у контексті забезпечення їх фінансової стабільності є:

- ✦ зміна напрямів та сфери діяльності відповідно до потреб ринку;

Таблиця 1

Методика обчислення відносних показників ефективності формування та розподілу грошових потоків підприємств малого бізнесу

Назва показника	Методика обчислення	Сутність
Коефіцієнт завантаження грошових потоків	Відношення всіх грошових надходжень до загальної суми грошових видатків	Показує, скільки гривень грошових надходжень припадає на 1 грн грошових видатків
Коефіцієнт окупності грошових потоків	Відношення загальної суми грошових видатків до загальної суми всіх грошових надходжень	Показує, скільки гривень грошових видатків припадає на 1 грн грошових надходжень
Дохідність вхідних грошових потоків	Відношення загального обсягу чистого грошового потоку до суми всіх грошових надходжень	Показує, скільки гривень чистих грошових потоків припадає на 1 грн грошових надходжень
Дохідність вихідних грошових потоків	Відношення загального обсягу чистого грошового потоку до суми всіх грошових видатків	Показує, скільки гривень чистих грошових потоків припадає на 1 грн грошових видатків
Коефіцієнт ліквідності чистих грошових потоків	Відношення зміни залишку грошових коштів на рахунках у банку до загальної суми чистого грошового потоку	Показує, скільки гривень абсолютно ліквідних активів припадає на 1 грн чистого грошового потоку
Коефіцієнт дохідності операційних вхідних грошових потоків	Відношення чистого грошового потоку від операційної діяльності до загальної суми вхідних грошових потоків операційної діяльності	Показує, скільки гривень операційних чистих грошових потоків припадає на 1 грн грошових надходжень операційної діяльності
Коефіцієнт дохідності операційних вихідних грошових потоків	Відношення чистого грошового потоку від операційної діяльності до загальної суми вихідних грошових потоків операційної діяльності	Показує, скільки гривень операційних чистих грошових потоків припадає на 1 грн грошових видатків операційної діяльності

Джерело: авторська розробка.

- ✦ диверсифікація діяльності завдяки розширенню асортименту товарів, робіт чи послуг;
- ✦ залучення грантів на фінансування інноваційних проектів;
- ✦ діджиталізація діяльності завдяки активному впровадженню цифрових інформаційних технологій;
- ✦ впровадження інновацій у тих сферах, які не можуть розвиватися на застарілих технологіях і підходах;
- ✦ впровадження різних програм обліку грошових надходжень і видатків;
- ✦ залучення бюджетних дотацій на інновації та розвиток;
- ✦ формування резервів грошових коштів на покриття видатків у ті періоди, коли відсутніми чи недостатніми є грошові надходження;
- ✦ формування резервів на випадок наявності простроченої непогашеної дебіторської заборгованості;
- ✦ зміна ринків постачання та збуту;
- ✦ планування грошових потоків та формування гнучких бізнес-моделей;
- ✦ регіональна релокація бізнесу в контексті врахування безпекового чинника та забезпеченості необхідними ресурсами.

Разом із тим, для більш точного управління грошовими потоками підприємства варто формувати інформаційні звіти про рух грошових коштів, у яких будуть відображатися щоденні надходження та витрати коштів як із банківських рахунків, так і з каси, якщо підприємства використовують у своїй діяльності готівку [1, с. 371]. Зазначений інформаційний звіт дозволить контролювати обсяги вхідних і вихідних грошових потоків у контексті уникнення непередбачуваних видатків та від'ємного значення чистих грошових потоків. Зокрема, в умовах воєнних дій невід'ємною частиною управління грошовими потоками малих підприємств є процес планування, завдяки якому можна досягати поставлених цілей, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища [2]. Планування грошових потоків дозволить чітко визначати напрями їх оптимізації, зокрема шляхи максимізації вхідних грошових потоків та мінімізації вихідних грошових потоків у контексті їх збалансування та недопущення значних розривів у надходженні та видатках коштів.

Зважаючи на потребу у плануванні грошових потоків та в контексті створення інформаційних звітів пропонується формування планових бюджетів грошових надходжень та видатків, які дозволять швидко відстежувати фактичні грошові

потоки та виявляти відхилення. Загалом, етапи управління грошовими потоками малих підприємств подано на *рис. 2*.

Управління грошовими потоками повинно здійснюватися на кожному етапі їх руху, що дозволить підтримувати ліквідність, платоспроможність та економічну стабільність бізнесу [15, р. 22]. Зважаючи на всі особливості діяльності підприємств малого бізнесу, а також умови їх функціонування, зумовлені війною, управлінські рішення повинні мати як поточний, так і довгостроковий характер, а також декілька альтернативних шляхів їх реалізації. Покриття видатків операційної діяльності варто передбачати з різних джерел надходжень цієї діяльності, що дозволить уникнути відсутності коштів та погіршення платоспроможності. Зокрема, під час отримання банківських кредитів варто визначати різні альтернативні шляхи погашення відсотків, оскільки зміна попиту на товарних ринках може призвести до недоотримання грошових надходжень операційної діяльності, що вплине на погіршення платоспроможності та може негативно вплинути на своєчасне виконання зобов'язань перед банками. Разом із тим, під час формування управлінських рішень в межах інвестиційної діяльності необхідно обґрунтовано здійснювати продаж чи придбання основних засобів, щоб уникнути як витрат на їх утримання (при придбанні тих, в яких немає особливої потреби), так і витрат на оренду при потребі в них (в тих умовах продажу, які через певний період часу є необхідними). У цілому, для забезпечення ефективності управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу, необхідно своєчасно формувати та виконувати всі завдання, гнучко підходити до їх зміни та постійно володіти інформацією про поточний фінансовий стан бізнесу.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження теоретичних аспектів управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу визначено певні проблемні аспекти в діяльності малого бізнесу в умовах війни, які в основному призводять до порушення їх фінансової рівноваги та втрати фінансової стабільності. Визначені напрями управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу складають основу управлінського процесу загалом і націлені не лише на їх оптимізацію, а й на забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності, що є головними характеристиками розвитку та конкурентоспроможності даного сегмента економіки.

Загалом, для досягнення ефективності управління грошовими потоками підприємств малого



Рис. 2. Етапи управління грошовими потоками підприємств малого бізнесу

Джерело: авторська розробка.

бізнесу необхідно дотримуватись певної послідовності дій, а всі рішення варто формувати на підставі гнучкості, обґрунтованості, дієвості, практичності, системності, альтернативності та об'єктивності. Управління грошовими потоками повинно забезпечити їх збалансування за обсягами та в часі, що дасть змогу уникнути дефіциту грошових коштів для виконання фінансових зобов'язань та підвищить фінансову стабільність. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Маліков В. В. Практичні рекомендації щодо управління грошовими потоками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 370–374. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-370-374>
- Микитин О. З. Особливості планування грошових потоків підприємств за євроінтеграційних умов під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-73>
- Мулик Т. О. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-47>
- Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 107–110. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf
- Блага Н. В. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
- Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 172–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-27>
- Томчук О. В., Трегубов О. С., Андронік О. Л. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>
- Харченко Р. В. Проблеми та перспективи малого бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-81-87>

9. Шевченко Н., Копитко М. Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2023. № 4. С. 86–93.
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-86-93>
 10. Shcherbak V., Dorokhov O., Dorokhova L. et al. Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2026. Vol. 19. Iss. 1. Art. 37.
DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>
 11. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 2. С. 45–54.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
 12. Kutsenko D. Adapting Enterprise Economic Security Management Mechanism to Wartime Risks through the Prism of Project Management. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. Iss. 2. P. 143–152.
DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152>
 13. Wang D. Research on the Importance of Enterprise Cash Flow Management. *Asia Pacific Economic and Management Review*. 2024. Vol. 1. No 6. P. 21–27.
DOI: <https://doi.org/10.62177/apemr.v1i6.82>
 14. Przychocka I., Sikorski M., Milewski L. Cash Flow Management in Small and Medium Enterprises in Times of Economic Uncertainty. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII. Iss. 2. P. 155–162.
DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3376>
 15. Iorgachova M., Kovalova O. Directions for increasing the efficiency of the company's cash flow management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*. 2023. Vol. 10. No. 4. P. 20–31.
DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2023.20>
- REFERENCES**
- Blaha N. V. (2025). Problemy rozvytku maloho biznesu v umovakh nevyznachenosti [Problems of small business development in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
- Iorgachova M. & Kovalova O. (2023). Directions for increasing the efficiency of the company's cash flow management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, 4(10), 20–31.
<https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2023.20>
- Kharchenko R. V. (2022). Problemy ta perspektyvy maloho biznesu v Ukraini [Problems and prospects of small business in Ukraine]. *Biznes Inform*, 8, 81–87.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-81-87>
- Kuklinova T. (2023). Funktsionuvannia malykh pidpriemstv pid chas voiennoho stanu [Functioning of small enterprises during martial law]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 172–174.
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-27>
- Kutsenko D. (2025). Adapting Enterprise Economic Security Management Mechanism to Wartime Risks through the Prism of Project Management. *Economics, Finance and Management Review*, 2, 143–152.
<https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152>
- Malikov V. V. (2020). Praktychni rekomendatsii shchodo upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva [Practical recommendations on enterprise cash flow management]. *Biznes Inform*, 5, 370–374.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-370-374>
- Mulyk T. O. (2022). Metodichni pidkhody do analizu hroshovykh potokiv pidpriemstva [Methodological approaches to the analysis of enterprise cash flows]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-47>
- Mykhalitska N. Ya. & Yatsyk M. R. (2023). Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini u period voiennoho stanu: instrumenty finansovoi ta kadrovoi bezpeky [Development of small business in Ukraine during the period of martial law: financial and personnel security tools]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, 2, 45–54.
<https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>
- Mykytyn O. Z. (2023). Osoblyvosti planuvannia hroshovykh potokiv pidpriemstv za yevrointehratsiinykh umov pid chas viiny [Features of enterprise cash flow planning under European integration conditions during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-73>
- Przychocka I., Sikorski M. & Milewski L. (2024). Cash Flow Management in Small and Medium Enterprises in Times of Economic Uncertainty. *European Research Studies Journal*, 2(XXVII), 155–162.
<https://doi.org/10.35808/ersj/3376>
- Serhieieva O. R. (2017). Sutnist ta osnovni aspekty upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva [Essence and main aspects of enterprise cash flow management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 12, 107–110. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf
- Shcherbak V., Dorokhov O. & Dorokhova L. (2026). Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*, 1(19).
<https://doi.org/10.3390/jrfm19010037>
- Shevchenko N. & Kopytko M. (2023). Funktsionuvannia malykh pidpriemstv v umovakh voiennoho chasu ta yevrointehratsiinykh protsesiv [Functioning of small enterprises in conditions of wartime and Eu-

ropean integration processes]. *Vcheni zapysky uni-versytetu «KROK»*, 4, 86–93.

<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-86-93>

Tomchuk O. V., Trehubov O. S. & Andronik O. L. (2023).

Finansovi aspekty upravlinnia platospromozhnistiu maloho ta serednoho biznesu v umovakh viiny [Financial aspects of solvency management of small and medium-sized businesses in conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>

Wang D. (2024). Research on the Importance of Enterprise Cash Flow Management. *Asia Pacific Economic and Management Review*, 6(1), 21–27.

<https://doi.org/10.62177/apemr.v1i6.82>

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.05.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.05.2026

Оприлюднено / Published: 24.06.2026

УДК 336.14:352:355.01

JEL: F52; H61; H72; H77; O18; R58

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-397-405>

ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РОЛЬ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

©2026 РОМАНОВСЬКА Ю. А.

УДК 336.14:352:355.01

JEL: F52; H61; H72; H77; O18; R58

Романовська Ю. А. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану: роль бюджетної системи України

У статті досліджено теоретичні аспекти забезпечення фінансової спроможності територіальних громад України в умовах воєнного стану та визначено роль бюджетної системи держави у підтримці стійкості місцевих фінансів. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану територіальні громади є ключовим джерелом забезпечення соціальної стабільності, безперервності надання публічних послуг, підтримки внутрішньо переміщених осіб, функціонування критичної інфраструктури та реалізації заходів локального відновлення. Проаналізовано вплив воєнних викликів на структуру доходів місцевих бюджетів, систему міжбюджетних відносин та рівень фінансової автономії територіальних громад у 2022–2025 роках. Визначено основні тенденції трансформації доходної бази місцевого самоврядування, зокрема зміни у структурі податкових надходжень, міжбюджетних трансфертів, неподаткових доходів та інших джерел фінансового забезпечення. Особливу увагу приділено дослідженню наслідків перерозподілу «військового» податку на доходи фізичних осіб до державного бюджету та його впливу на фінансову стійкість окремих територіальних громад. Встановлено, що воєнний стан в країні суттєво посилив диференціацію фінансової спроможності громад залежно від безпекової ситуації, рівня економічного потенціалу територій, масштабів руйнування інфраструктури та демографічних змін. Бюджетна система України в умовах воєнного стану виконує не лише фіскальну функцію, а й виступає інструментом антикризового регулювання, фінансового вирівнювання та підтримки територіальної стійкості громад. Доведено, що через механізми міжбюджетних трансфертів, дотацій, субвенцій та державної фінансової підтримки забезпечується стабільність функціонування місцевих бюджетів, фінансування критично важливих суспільних послуг та підтримання життєдіяльності територій у кризових умовах. Водночас встановлено тенденцію до зростання залежності окремих громад від централізованих джерел фінансування, що актуалізує необхідність посилення власної доходної бази місцевого самоврядування та удосконалення механізмів бюджетного регулювання. Обґрунтовано, що в умовах повоєнного відновлення саме фінансово спроможні територіальні громади виступатимуть базовою передумовою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення економічної безпеки України.

Ключові слова: фінансова спроможність; територіальні громади; бюджетна система України; місцеві фінанси.

Табл.: 1. **Бібл.:** 19.

Романовська Юлія Анатоліївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (вул. Університетська, 66, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: bogdana32rom@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1099-0787>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-4237-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210846078>

UDC 336.14:352:355.01

JEL: F52; H61; H72; H77; O18; R58

Romanovska Yu. A. Financial Capacity of Territorial Communities under Martial Law: The Role of the Budget System of Ukraine

The article examines the theoretical aspects of ensuring the financial capacity of territorial communities of Ukraine under martial law and determines the role of the budget system in maintaining the stability of local finances. It is substantiated that under conditions of martial law, territorial communities have become one of the key sources of ensuring social stability, continuity of public services, support for internally displaced persons, maintenance of critical infrastructure, and implementation of local recovery measures. The study analyzes the impact of wartime challenges on the structure of local budget revenues, the system of inter-budget relations and the level of financial autonomy of local communities in 2022–2025. The main trends in the transformation of the local government revenue base have been identified, including changes in the structure of tax revenues, interbudgetary transfers, non-tax revenues, and other sources of financial support. Special attention is paid to studying the consequences of redistributing the «military» personal income tax to the State budget and its impact on the

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ І КРЕДИТ

ЕКОНОМІКА