

Литвинчук Ірина

*к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0003-3316-4952>*

Саганець Ігор

*аспірант
ПВНЗ «Європейський університет»
<https://orcid.org/0009-0000-0289-910X>*

Горєвой Андрій

*аспірант
ПВНЗ «Європейський університет»
<https://orcid.org/0009-0000-5147-5928>*

Манжула Владислав

*аспірант
ПВНЗ «Європейський університет»
<https://orcid.org/0009-0005-3345-197X>*

Контролінг та планування грошових потоків на підприємстві

Анотація. В умовах сучасної ринкової економіки ефективне управління грошовими потоками є важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Фінансовий контролінг, як ключова складова загальної системи стратегічного управління, відіграє важливу роль у оптимізації грошових потоків, моніторингу залучення ресурсів та управлінні ризиками. Він включає розробку та впровадження політики управління грошовими коштами, використання аналітичних інструментів для прогнозування та оцінки фінансових ризиків, а також формування стратегій для мінімізації негативного впливу різних факторів. Фінансовий контролінг допомагає підприємствам забезпечити ефективне функціонування в складних умовах, наприклад, як у стані війни або нестабільних ринкових умов, завдяки оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Система контролінгу включає не лише моніторинг витрат і доходів, але й розробку та реалізацію стратегій для оптимізації ресурсів та підтримки фінансової стабільності компанії. Оперативний фінансовий контролінг, що зосереджується на внутрішніх даних є ключовим інструментом для швидкого реагування на зміни у фінансовому стані підприємства. Методологічні інструменти, такі як система «директ-костинг», точка беззбитковості, АВС-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та портфельний аналіз, допомагають виявляти та коригувати відхилення від планових показників, підвищувати ефективність витрат та покращувати фінансову стійкість підприємства. Впровадження системи фінансового контролінгу сприяє не лише покращенню фінансової прозорості, але й зміцненню довіри з боку інвесторів і кредиторів, а також підтримці стабільного розвитку компанії в умовах конкурентного ринку. Отже, фінансовий контролінг є невід'ємною частиною ефективного управління фінансовими ресурсами, що дозволяє підприємствам досягати короткострокових та довгострокових фінансових цілей, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток на ринку.

Ключові слова: контролінг грошових потоків; планування грошових потоків; фінансовий менеджмент; інструменти для забезпечення ефективності фінансового контролінгу.

Актуальність проблеми. Грошові потоки є однією зі складових фінансової стійкості та розвитку підприємства, оскільки ефективність функціонування компанії значною мірою залежить від організації системи управління грошовими потоками, що дозволяє підприємству підтримувати ліквідність, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати розвиток своєї діяльності. Планування, аналіз та контроль дозволяє мінімізувати фінансові ризики та уникнути дефіциту. Ретельно організована система управління грошовими потоками допомагає підприємству оптимізувати використання

фінансових ресурсів, що є важливим чинником для досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкого розвитку, крім того, це сприяє покращенню фінансової прозорості та забезпеченню довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Таким чином, ефективне управління є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, що спрямована на досягнення стабільності та зростання в умовах сучасної ринкової економіки. В умовах сьогодення контролінг грошових потоків набуває особливої актуальності, оскільки через війну значно підвищується рівень невизначеності та ризиків. Підвищена волатильність валютних курсів, порушення логістичних ланцюгів, зниження попиту на товари та послуги, а також зростання непередбачених витрат створюють додаткові виклики для підприємств. Систематичний моніторинг та аналіз руху грошових коштів дозволяє своєчасно виявляти можливі фінансові проблеми, оптимізувати витрати та забезпечувати ліквідність.

Аналіз основних дослідження і публікацій. Аналіз наукових досліджень контролінгу та планування грошових потоків є важливим етапом для розуміння сучасних підходів та методів, що використовуються в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. Такі, науковці як С.В. Рильєв, Т.В. Паєнко, В.М. Федосов, Т.Ю. Бойко, Д.О. Гензер, Н.В. Сабліна, Т.Б. Кузенко, О.С. Сергєєва, М.В. Постолатій, І.О. Чернов та інші вчені досліджують фінансовий контролінг в управлінні грошовими потоками підприємства, як складової системи управління стійким розвитком підприємства, розвиток підприємства через ефективну організацію системи управління, інструменти фінансового менеджменту.

Т.В. Паєнко та В.М. Федосов [7] визначають мету фінансового контролінгу як орієнтацію управлінських процесів на досягнення цілей, які ставить перед собою суб'єкт на мікрорівні, забезпечуючи необхідну фінансову гнучкість для їх реалізації та подальшого стабільного розвитку. Фінансовий контролінг на мікрорівні охоплює організацію оперативного і стратегічного управління фінансами через моніторинг та аналіз інформаційних фінансових потоків, запобігання кризовим ситуаціям та швидке реагування на них. Формування та розвиток фінансового контролінгу на мікрорівні зумовлені розширенням бізнес-процесів, їх ускладненням та інтернаціоналізацією, що ускладнює планування, вимагає вдосконалення методів управління та контролю. Зростаюча регуляторна активність держави також сприяє розвитку контролінгу в Україні, оскільки вона може робити бізнес-середовище непередбачуваним.

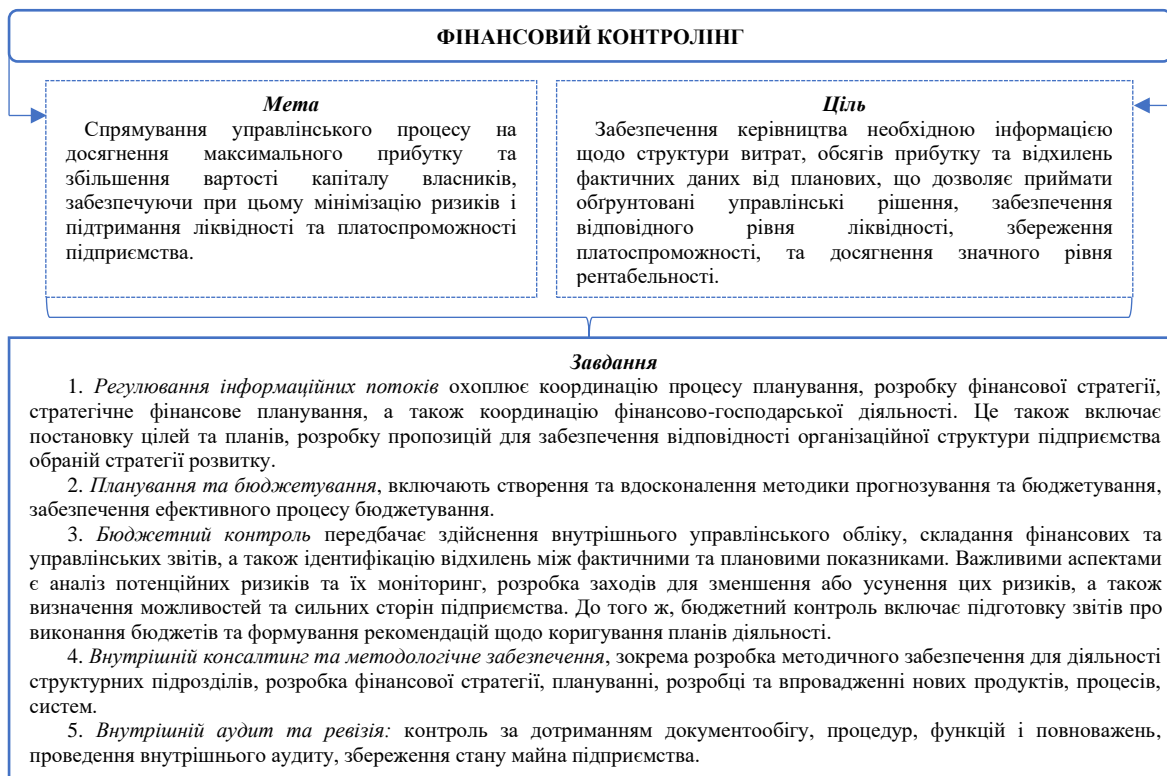
Науковець М. Посолатій вважає, що запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві приносить значні переваги підприємству, такі, як: підвищення ліквідності, ділової активності та прибутковості; збільшення фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів; покращення оперативності та якості управлінських рішень; запобігання кризовим ситуаціям; виявлення та усунення причин фінансових проблем.

Метою статті є визначення поняття, функціонування контролінгу та планування грошових потоків на підприємстві.

Викладення основного матеріалу. В сучасних умовах ефективне управління грошовими потоками є однією з важливих передумов стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Фінансовий контролінг, будучи складовою загальної системи стратегічного управління, спрямований на оптимізацію грошових потоків, моніторинг залучення ресурсів, управління ризиками та підвищення вартості бізнесу, забезпечуючи підприємству ефективне функціонування в складних умовах. Контролінг грошових потоків включає в себе розробку та впровадження політики управління грошовими коштами, використання аналітичних інструментів для прогнозування та оцінки фінансових ризиків, а також розробку стратегій для мінімізації впливу негативних факторів. В умовах війни особливо важливим є оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до нових викликів. Контролінг – це система стратегічного управління підприємством, заснована на використанні методів та інструментів контролю та перевірки, що спрямовані на забезпечення функціональної підтримки управлінських процесів. Вона включає інформаційне забезпечення, планування, організацію взаємодії, мотивацію та синтез обліку, аналізу та контролю. Ця комплексна система інтегрує управлінський облік, розробку бюджетів, планування, а також аналіз та контроль відхилень фактичних результатів від планових показників. Контролінг сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень та орієнтований на виявлення усіх можливостей та ризиків [13]. Фінансовий контролінг з свого боку зосереджений на управлінні фінансовими ресурсами підприємства, включаючи моніторинг залучення ресурсів, контроль джерел надходження та витрат, ефективне використання ресурсів та оптимізацію грошових потоків, що в свою чергу забезпечує аналіз і контроль відхилень, створення центрів відповідальності прибутку, управління ризиками та використання збалансованої системи показників для оптимізації діяльності підприємства, орієнтованої на підвищення вартості бізнесу.

Розуміння мети, цілей та завдань, що представлено на рисунку 1, є важливим для ефективного управління будь-якою організацією. Фінансовий контролінг забезпечує систематичний підхід до моніторингу та аналізу фінансових результатів, що дозволяє вчасно виявляти відхилення від планових показників, вживати коригувальних заходів, оптимізації фінансових ресурсів, зниженню ризиків та

досягненню стратегічних цілей компанії. Ігнорування фінансового контролінгу на підприємстві може мати негативні наслідки для його фінансової стабільності та ефективності управління. Відсутність належного контролю над грошовими потоками може призвести до фінансової нестабільності, оскільки підприємство може опинитися в ситуації дефіциту ліквідності, що ускладнює здатність своєчасно виконувати зобов'язання та покривати поточні витрати, що також ускладнює процеси планування та бюджетування, адже недостатність інформації перешкоджає чіткому прогнозуванню фінансових потреб та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, відсутність контролю знижує ефективність використання фінансових ресурсів, що може призвести до неефективних інвестицій, неконтрольованих витрат підприємства, підвищенням фінансових ризиків. Проблеми з грошовими потоками також можуть негативно вплинути на відносини з кредиторами і постачальниками через несвоєчасні платежі, що веде до втрати довіри та можливого погіршення репутації підприємства.



Джерело: сформовано на основі [10]

Рис. 1. Мета, ціль та завдання фінансового контролінгу на підприємстві

Фінансове планування та фінансовий контроль є ключовими аспектами управління фінансами, хоча обидва процеси взаємопов'язані, вони виконують різні функції: планування спрямоване на майбутнє, тоді як контроль зосереджується на аналізі минулих результатів. Фінансове планування передбачає розробку фінансових планів та стратегій, які визначають, як організація буде використовувати свої ресурси для досягнення поставлених цілей, а процес планування охоплює складання бюджетів, фінансових прогнозів та аналіз ризиків. Фінансове планування вимагає ретельного прогнозування потреб організації в ресурсах, визначення потенційних джерел фінансування та розробки стратегії управління ризиками, тоді як фінансовий контроль, навпаки, орієнтований на аналіз минулих фінансових результатів та порівняння їх із запланованими показниками, адже ця функція включає моніторинг фінансових операцій, виявлення відхилень від плану, а також коригування поточної діяльності з метою оптимізації ресурсів і мінімізації ризиків. Таким чином, фінансове планування — це стратегічний процес формування цілей та шляхів їх досягнення, тоді як фінансовий контроль — це тактична діяльність, яка полягає у вимірюванні й аналізі прогресу та внесенні змін для дотримання визначених цілей. Обидва ці процеси є важливими для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та досягнення організаційних цілей.

Не менш важливим є оперативний фінансовий контролінг, який виступає ключовим інструментом для управління поточними фінансовими завданнями підприємства. На відміну від стратегічного, який орієнтований на довгострокові цілі та зовнішні джерела інформації, оперативний контролінг зосереджується на внутрішніх даних підприємства, такі як звіти про прибутки та збитки, дані про рух грошових коштів та інші фінансові документи. Головним завданням є організація системи управління,

яка дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни у фінансовому стані підприємства, що досягається через формування та реалізацію системи обґрунтування, прийняття, виконання та контролю за виконанням оперативних фінансових рішень, для досягнення короткострокових фінансових цілей підприємства, таких як забезпечення ліквідності, оптимізація витрат та підвищення прибутковості.

До основних методів та інструментів оперативного фінансового контролінгу можна віднести [14]:

1. Система «директ-костинг», яка базується лише на змінних витратах, де вони прямо залежать від обсягу та асортименту продукції, тоді як постійні витрати не залежать від цих показників і залежать в основному від тривалості звітного періоду [2]. Це дозволяє точно відстежувати змінні витрати та їхній вплив на собівартість продукції, що дає можливість оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Точка безбитковості - це мінімальний обсяг виробництва та реалізації продукції, при якому витрати будуть повністю компенсовані доходами, при чому після досягнення цієї точки, кожна додаткова одиниця продукції приносить підприємству прибуток. Точку безбитковості можна визначити в грошовому виразі, в одиницях продукції або з урахуванням очікуваного розміру прибутку [3], що дозволяє управляти фінансовими ризиками, планувати виробничі обсяги та встановлювати цінову політику таким чином, щоб забезпечити стабільний прибуток.

3. ABC-аналіз - метод, що ґрунтується на емпіричному законі В. Парето, згідно з яким 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату. ABC-метод застосовують для структурування різних аспектів бізнесу за рівнем їх значущості для компанії [4]. ABC-аналіз сприяє ефективному фінансовому контролінгу через структурування, наприклад асортименту продукції, що допомагає оптимізувати управління запасами, зосереджуючи ресурси на найбільш прибуткових товарах та зменшуючи інвестиції в менш значущі позиції, таким чином, підприємство може більш раціонально використовувати свої ресурси.

4. Функціонально-вартісний аналіз – це метод управлінського обліку, який встановлює взаємозв'язок між витратами та результатами, забезпечуючи підвищення якості продукції порівняно із зростанням витрат. Цей метод дозволяє підприємству більш раціонально використовувати ресурси, підвищувати ефективність виробничих процесів і покращувати якість продукції без значного збільшення витрат [12]. Цей аналіз підтримує фінансовий контролінг, забезпечуючи взаємозв'язок між витратами та результатами діяльності, дозволяючи підвищувати якість продукції та ефективність виробничих процесів, не збільшуючи при цьому витрати. Завдяки цьому підприємство може підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та забезпечувати стабільний фінансовий стан.

5. SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність [8]. Це дозволяє керівництву розробляти стратегії, які використовують сильні сторони та можливості, а також мінімізують вплив слабких сторін і загроз, таким чином, підприємство може ефективніше розподіляти свої фінансові ресурси та знижувати ризики.

6. Бенчмаркінг – це метод, який спрямований на підвищення ефективності підприємства шляхом виявлення та впровадження передових практик ведення економічних операцій та продажів, що використовуються іншими компаніями [6], що в свою чергу покращує фінансові показники та конкурентоспроможність на ринку.

7. Основним прийомом портфельного аналізу є побудова матриць, які представляють собою двомірні графіки, що ілюструють стратегічні позиції різних видів діяльності диверсифікованої компанії та дозволяють порівнювати бізнес-одиниці або продукти за різними наборами змінних. Загальною характеристикою цих аналітичних інструментів є те, що на одній осі матриці фіксуються значення внутрішніх факторів, а на іншій – зовнішніх, де горизонтальна вісь всіх матриць відображає оцінку конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу організації, а вертикальна вісь – оцінку перспектив розвитку ринку [5]. Портфельний аналіз впливає на фінансовий контролінг завдяки можливості оцінювати та порівнювати різні бізнес-одиниці або продукти підприємства, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та розподілу ресурсів, орієнтуючись на конкурентоспроможність та перспективи розвитку кожної одиниці.

8. Система раннього попередження та реагування є спеціалізованим інформаційним інструментом, призначеним для інформування керівництва про потенційні ризики, що можуть загрожувати підприємству з зовнішнього або внутрішнього середовища, функціонуючи шляхом виявлення та аналізу інформації про приховані обставини, що можуть призвести до виникнення загроз для підприємства або втрати потенційних можливостей [1], це є важливим елементом фінансового контролінгу, оскільки вона забезпечує своєчасне виявлення та оцінку потенційних ризиків, що дозволяє керівництву швидко реагувати на загрози та уникати фінансових втрат, а також вчасно використовувати можливості, коли вони виявляються, в свою чергу така система допомагає підтримувати стабільність та безпеку фінансового стану підприємства.

Завдяки використанню цих методів та інструментів, оперативний фінансовий контролінг сприяє своєчасному виявленню відхилень від планованих показників, швидкому прийняттю управлінських рішень та ефективному їх виконанню, що в кінцевому результаті забезпечує стабільний розвиток підприємства, це дозволяє своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати стабільний розвиток. Використання цих методів сприяє більш ефективному досягненню короткострокових та довгострокових фінансових цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість підприємства на ринку. Загалом, управлінський персонал має широкий спектр методів та інструментів, тому необхідно самостійно адаптувати та обрати найбільш відповідні з них, зважаючи на специфіку своїх потреб та особливостей. Для ефективного управління фінансовими ресурсами можна додатково використовувати інші методи та інструменти, наприклад, такі як бюджетування, що дозволяє прогнозувати фінансові результати, планувати витрати та доходи, а також оцінювати ефективність використання ресурсів; кеш-флоу аналіз, який допомагає оцінити здатність підприємства генерувати грошові потоки для забезпечення операційної діяльності, інвестиційних проєктів та погашення зобов'язань; фінансовий аналіз, що дає можливість оцінити фінансовий стан, ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ефективність підприємства; планування та аналіз інвестицій оцінює доцільність та ефективність інвестиційних проєктів, використовуючи такі методи, як чиста теперішня вартість, внутрішня норма рентабельності, період окупності, індекс рентабельності та ін.; аналіз фінансових коефіцієнтів, який допомагає оцінити різні аспекти діяльності підприємства, такі як ліквідність, платоспроможність, ефективність управління активами та рентабельність, балансова модель Дюпона дозволяє виявити фактори, які впливають на рентабельність власного капіталу, розкладаючи рентабельність на складові частини, такі як маржа прибутку, оборотність активів та мультиплікатор власного капіталу. Використання обраних методів та інструментів забезпечує комплексний підхід до фінансового контролінгу дозволяє підприємству ефективно управляти фінансовими ресурсами, досягати запланованих цілей та підтримувати стабільний фінансовий стан.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє підприємству підтримувати ліквідність, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, а також забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Впровадження системи фінансового контролінгу сприяє оптимізації використання ресурсів, покращенню фінансової прозорості та зміцненню довіри з боку інвесторів та кредиторів. Належний контроль грошових потоків є не тільки запорукою фінансової стабільності, а й важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Зі свого боку, оперативний фінансовий контролінг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, зосереджуючись на внутрішніх даних, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни у фінансовому стані та оперативно приймати управлінські рішення. Вибір та адаптація найбільш підходящих інструментів фінансового контролінгу залежить від специфіки підприємства та його потреб, що забезпечує гнучкість та ефективність у досягненні короткострокових та довгострокових фінансових цілей.

Список використаної літератури:

1. Балаш Л. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством / Л. Балаш, О. Бінерт, О. Лисюк // Вісник Львівського національного аграрного університету. Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК. – 2020. – № 27. – С. 44–47. DOI: 10.31734/economics2020.27.044.
2. Губарьова С. Теоретичні аспекти системи «директ-костингу» / С. Губарьова, Л. Яловега // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : збірник тез III міжнародної науково-практичної конференції. – 2021. – С. 71 – 74 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20845/1/Збірник%202017.%20Ч%201..pdf#page=72>.
3. Кошкалда Л. Методика аналізу точки беззбитковості / Л. Кошкалда, О. Радева // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 6 (11). – С. 525–528 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/94.pdf.
4. Мазур О. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту / О. Мазур // Economics: time realities. – 2019. – № 4 (44). – С. 80–90 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No4/80.pdf>.
5. Мехеда Н. Матричні моделі портфельного аналізу / Н. Мехеда // Облік, оподаткування і контроль: сучасний стан та напрями розвитку матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. – 2018. – С. 120–123 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://e.ieu.edu.ua/bitstream/123456789/103/1/Збірник_22.03.2018.pdf#page=121.
6. Морщенок Т. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т. Морщенок // Економіка та суспільство. – 2017. – № 9. – С. 527–533 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf#page=527>.

7. *Паєнтко Т.* Управління фінансами: контролінг на мікрорівні / *Т. Паєнтко, В. Федосов* // Фінанси України. – 2018. – № 3. – С. 80-96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://finukr.org.ua/docs/FU_18_03_080_uk.pdf.
8. *Паламаренко Я.* Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства / *Я. Паламаренко* // *Ефективна економіка*. – 2020. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://socrates.vsau.org/repository/view_doc.php?filename=24979.pdf.
9. *Постолатій М.* Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту / *М. Постолатій* // Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. – 2023. – С. 395–401 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2707/zb_fin.pdf#page=395.
10. *Правдюк Н.Л.* Фінансовий контролінг як важлива складова системи управління / *Н.Л. Правдюк, М.Г. Гудз, М.Г. Львів* // Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 березня 2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2024. – С. 321–322 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/51074>.
11. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України № 5463-VI від 16.10.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>.
12. *Савченко Р.* Функціонально-вартісний аналіз як метод управлінського обліку / *Р. Савченко* // Формування стратегії розвитку регіонального АПК : матеріали II міжфакультет. наук.-практ. конф. молодих вчених. – 2006. – С. 177–178 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/8148/1/FSRRAPK_2006_177-178.pdf.
13. *Сазонова С.В.* Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки / *С.В. Сазонова, Д.М. Новиков* // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – № 15. – С. 201 – 208. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.15.24.
14. *Шкіра А.* Фінансовий контролінг в управлінні підприємством / *А. Шкіра, О. Ляхова* // Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку економіки: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Ч. 1. – Дубляни, 2020. – С. 166–168 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.lnup.edu.ua/attachments/article/2414/ЗБІРНИК%20ТЕ3%20частина%201.pdf#page=166>.

References:

1. Balash, L., Binert, O., Lysiuk, O. (2020), «Systema rannoho poperedzhennia ta reahuvannia yak element systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom», *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Ahrarna polityka i vdoskonalennia ekonomichnykh vidnosyn v APK*, No. 27, pp. 44–47, doi: 10.31734/economics2020.27.044.
2. Hubarova, C., Yaloveha, L. (2021), «Teoretychni aspekty systemy "dyrekt-kostynhu"», *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-oriientovani systemi upravlinnia pidpriemstvom : zbirnyk tez III mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, pp. 71–74, [Online], available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20845/1/Збірник%202017.%20Ч%201..pdf#page=72>
3. Koshkalda, L., Radieva, O. (2018), «Metodyka analizu tochyky bezzbytkovosti», *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, No. 6 (11), pp. 525–528, [Online], available at: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/94.pdf
4. Mazur, O. (2019), «Bahatovymirnyi AVS-analiz asortymentu», *Economics: time realities*, No. 4 (44), pp. 80–90, [Online], available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No4/80.pdf>
5. Mekheda, N. (2018), «Matrychni modeli portfelnoho analizu», *Oblik, opodatkovannia i kontrol: suchasnyi stan ta napriamy rozvytku materialy vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*, pp. 120–123, [Online], available at: http://e.ieu.edu.ua/bitstream/123456789/103/1/Збірник_22.03.2018.pdf#page=121
6. Morshchenok, T. (2017), «Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur», *Ekonomika ta susupilstvo*, No. 9, pp. 527–533, [Online], available at: <https://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf#page=527>
7. Paientko, T., Fedosov, V. (2018), «Upravlinnia finansamy: kontrolinh na mikrorivni», *Finansy Ukrainy*, No. 3, pp. 80–96, [Online], available at: https://finukr.org.ua/docs/FU_18_03_080_uk.pdf
8. Palamarenko, Ya. (2020), «Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rinvnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva», *Efektivna ekonomika*, No. 5, [Online], available at: http://socrates.vsau.org/repository/view_doc.php?filename=24979.pdf
9. Postolatii, M. (2023), «Finansovyi kontrolinh v systemi finansovoho menedzhmentu», *Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku finansovoi systemy Ukrainy : zbirnyk naukovykh prats KhII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii*, pp. 395–401, [Online], available at: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2707/zb_fin.pdf#page=395
10. Pravdiuk, N.L., Hudz, M.H., Iliev, M.H. (2024), «Finansovyi kontrolinh yak vazhlyva skladova systemy upravlinnia», *Hlobalizatsiia ta rozvytok innovatsiinykh system: tendentsii, vyklyky, perspektyvy : materialy II mizhnar. nauk.-prakt. konf., 14-15 bereznia 2024 r.; Derzh. biotekhnolohichnyi un-t., Kharkiv*, pp. 321–322, [Online], available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/51074>
11. *Verkhovna Rada Ukrainy* (2012), Pro osnovni zasady zdiisnennia derzhavnogo finansovoho kontroliu v Ukraini, Ukaz Prezidenta Ukrainy No. 5463-VI vid 16.10.2012 r., [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>

12. Savchenko, R. (2006), «Funktionalno-vartisnyi analiz yak metod upravlinskoho obliku», *Formuvannia stratehii rozvytku rehionalnoho APK : materialy II mizhfakultet. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh*, pp. 177–178, [Online], available at: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/8148/1/FSRRAPK_2006_177-178.pdf
13. Sazonova, S.V., Novykov, D.M. (2023), «Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoi ekonomiky», *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya : Ekonomika*, No. 15, pp. 201–208, doi: 10.32782/2708-0366/2023.15.24.
14. Shkira, A., Liakhova, O. (2020), «Finansovi kontrolinh v upravlinni pidpriemstvom», *Vdoskonalennia finansovo-kredytnoho mekhanizmu zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: zbirnyk tez Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferents, Chastyna 1., Doblany*, pp. 166–168, [Online], available at: <https://www.lnup.edu.ua/attachments/article/2414/ЗБІРНИК%20ТЕ3%20частина%201.pdf#page=166>

Lytvynchuk I., Sahanets I., Horievoi A., Manzhula V.

Controlling and planning cash flows at the enterprise

Abstract. In today's market economy, effective cash flow management is important for ensuring the stability and competitiveness of an enterprise. Financial controlling, as a key component of the overall strategic management system, plays an important role in optimizing cash flows, monitoring resource attraction and risk management. It includes the development and implementation of a cash management policy, the use of analytical tools to forecast and assess financial risks, and the development of strategies to minimize the negative impact of various factors. Financial controlling helps companies to ensure effective operation in difficult conditions, such as in a state of war or unstable market conditions, by responding quickly to changes in the external environment. The controlling system includes not only monitoring expenses and income, but also developing and implementing strategies to optimize resources and maintain the company's financial stability. Operational financial controlling, which focuses on internal data, is a key tool for responding quickly to changes in the financial condition of the company. Methodological tools such as direct-costing, break-even point, ABC analysis, functional cost analysis, SWOT analysis, benchmarking and portfolio analysis help to identify and correct deviations from targets, increase cost efficiency and improve the financial stability of the company. Implementation of a financial controlling system not only improves financial transparency but also strengthens the confidence of investors and creditors, as well as maintains the company's stable development in a competitive market. Thus, financial controlling is an integral part of effective financial resources management, which allows companies to achieve short-term and long-term financial goals, maintain competitiveness and ensure sustainable development in the market.

Keywords: cash flow controlling; cash flow planning; financial management; tools to ensure the effectiveness of financial controlling.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2024.