

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>

УДК 658.7:338.1

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

MANAGEMENT OF FINANCIAL FLOWS IN LOGISTICS SYSTEMS IN THE POST-CRISIS PERIOD

Кустріч Лілія Олександрівнадоктор економічних наук, професор,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5048-4053>**Kustrich Liliia**

Uman National University of Horticulture

Стаття присвячена дослідженню питання реалізації системи фінансового менеджменту в логістичних системах у посткризовий період. У ході дослідження вивчено питання стану логістичної діяльності в Україні в умовах кризи. Окреслено проблеми у сфері логістичної діяльності. Здійснено аналіз дефініцій «фінансова стійкість» та «фінансовий потік». Зазначено, що від розробки та впровадження ефективних методів управління фінансовими потоками залежить досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано, що ефективність діяльності логістичної системи багато в чому визначається раціоналізацією руху фінансових потоків та їх гармонічним поєднанням з матеріальними, інформаційними та сервісними потоками. Визначено основні умови фінансової стійкості та проаналізовано принципи удосконалення системи управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період.

Ключові слова: логістика, менеджмент, фінанси, фінансова стійкість, фінансовий потік, логістична система.

The article is devoted to the investigation of the issue of implementation of financial management system in logistics systems in the post-crisis period. Based on the conducted research it was found that currently the economical situation in Ukraine is extremely difficult. It was found that in 2014 the economy of Ukraine functioned in the conditions of hybrid war with Russia, and, having shown relative stability, quickly moved from the phase of crisis to the phase of recovery growth. But as a result of the full-scale war in February 2022, the Ukrainian economy was again negatively affected, many enterprises found themselves in a situation where the problems of functioning of market participants led to disruptions in the logistics sector. It is noted that not only the continuity of economic activity of enterprises but also the achievement of strategic goals depends on the development and implementation of efficient methods of financial flows management. In the course of a survey the issue of the status of logistics activities in Ukraine under the conditions of crisis has been studied. The problems in the field of logistics activities were highlighted and analyzed. It has been stated that after the economy of Ukraine recovers from the consequences of the war, logistics activities will encounter a range of significant problems resulting in the necessity to improve the financial aspects of the activity, in particular, to reduce the added value and optimize supply chains. Thuswise, all participants of the logistics process will have to enhance financial stability without reducing their economic efficiency. The definitions of "financial stability" and "financial flow" have been decomposed. It is grounded that the efficiency of the logistics system activity is largely determined by the rationalization of financial flows and their harmonious combination with material, information and service flows. The main conditions of financial stability are determined and the principles of improving the system of financial flows management in logistics systems in the post-crisis period are decomposed. As a conclusion, it was specified that in order to manage financial flows in logistics systems in the post-crisis period, the company needs to understand possible risks, know its weaknesses and calculate potential expenses and losses. Comprehension of such consequences is possible under the condition of using innovative programs and technologies based on analytical data of the enterprise's activity in the present time and projecting activities for future periods.

Keywords: logistics, management, finance, financial stability, financial flow, logistics system.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану економічна ситуація в Україні є вкрай складною і характеризується обме-

женням торговельних відносин як всередині країни, так і за її межами, зниженням вантажообігу між Україною та іншими країнами.

За таких умов багато підприємств виробничої, невиробничої галузі та сфери обслуговування, зокрема логістики, опинилися в ситуації, коли проблеми функціонування учасників ринку призвели до збоїв логістичних потоків, а в окремих випадках й до розривів у ланцюгах постачання. Падіння гривні, зниження експорту та інші фактори зовнішнього середовища підштовхують підприємства займатися переважно не тактичними завданнями, а гостро ставити питання про стратегічне планування та розробку загальної стратегії координації усередині логістичних систем, а також вирішувати завдання з максимального залучення матеріальних та фінансових ресурсів й підвищення ефективності діяльності у складних економічних умовах.

Від розробки та впровадження ефективних методів управління фінансовими потоками залежить не тільки безперервність господарської діяльності підприємств, але й досягнення стратегічних цілей. Тому питання управління фінансовими потоками в логістичних системах наразі є особливо актуальним та потребує деталізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В працях сучасних дослідників зустрічаються різні підходи до визначення мети логістики, фінансового менеджменту та управління фінансовими потоками. На думку Крикавського Є. В. [1, с. 48] метою логістики є мінімізація загальних витрат, прискорення матеріального потоку, мінімізація загального рівня запасів, оптимізація рівня обслуговування споживача.

Азаренкова Г. М. під терміном «фінансовий потік» розуміє цілеспрямований рух, зміну (обсягів, типів, форм та видів) фінансових ресурсів певного суб'єкта господарювання, що здійснюється спільно з відповідними його грошовими потоками (еквівалентні фінансові потоки) або ні (безеквівалентні фінансові потоки), але обов'язково з урахуванням фактору часу та відбиває ліквідність зазначених фінансових ресурсів [2, с. 67]. Бондаренко О. С. вважає, що «фінансовий потік – це спрямований рух фінансових ресурсів у визначеній логістичній системі у певному часовому періоді, що пов'язаний з необхідністю виникнення у процесі господарювання матеріального потоку» [3, с. 243]. Майборода О. В. при визначенні терміну «фінансовий потік» підкреслює рух фінансових ресурсів, зокрема зазначає, що фінансові потоки – це «направлений рух фінансових ресурсів, у процесі якого здійснюється господарська діяльність, унаслідок чого виникають економічні відносини» [4, с. 5].

Єрмошкіна О. В. пропонує власний підхід до визначення мети управління фінансовими потоками, який полягає у забезпеченні динамічного сталого розвитку підприємства, що відображається у постійному збільшенні його ринкової вартості як об'єкту інвестування при забезпеченні оптимальних параметрів системи (масштабність, прозорість, цілісність, гнучкість, відкритість, інтенсивність, інертність тощо) [5, с. 227]. Зазначені авторкою параметри є прийнятними і для логістичних систем, в межах яких здійснюється управління фінансовими потоками. Такий підхід є слушним, а тому управління фінансовими потоками в логістичних системах має враховувати характерні риси як фінансових потоків, так і логістичних систем.

Стосовно дослідження питання фінансового менеджменту, то тут слід виокремити праці авторів Жигалкевич Ж. М. та Кам'янської О. В., які вважають, що «Фінансовий менеджмент – система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень щодо придбання, фінансування та управління активами, спрямовані на реалізацію певної мети підприємства» [6, с. 8]. Кривенко А. Е. вважає, що управління фінансовими ресурсами є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у забезпеченні необхідного рівня самофінансування його виробничого розвитку. За таких умов слід розробити цілісну систему принципів управління фінансовими ресурсами підприємства, які б орієнтувалися на нові умови функціонування [7].

Аранчій В. І., Томілін О. О. та Дорогань-Писаренко Л. О. визначають систему фінансового управління як діяльність, що передбачає застосування різних економічних механізмів, які спрямовані на забезпечення функціонування фінансових ресурсів підприємства з метою досягнення поставленої мети і завдань [8, с. 8].

Значну роль управління фінансовими потоками в логістичних системах підкреслюють українські дослідники Пушкар М. С., Богач А. Г., Мельник В. Г. Вони зазначають, що логістична система без фінансового і управлінського обліку переходить у ранг малодієвої та неефективної, розробляють модель структури фінансового управління підприємством. В ній поряд з фінансовою структурою, яка будується на трьох інформаційних підсистемах (фінансовий, управлінський, податковий облік), виокремлюють блоки розгалуженої структури логістичної системи підприємства [9, с. 43–46].

Зовсім інший підхід до сутності фінансового потоку використовує Баранець Г. В. [10, с. 12]. На думку дослідниці логістичний фінансовий потік – грошові оборотні активи підприємства, які генеруються процесом виконання логістичних операцій з матеріальним потоком у певному часовому періоді, а також джерела коштів, що забезпечують перебіг цього процесу у відповідному часовому інтервалі. Такий підхід виокремлює скоріше не сутність фінансового потоку, а окремі його складові, що під впливом логістичних операцій починають рухатися. При цьому за підходом дослідниці фінансовий потік включає рух фінансових ресурсів та джерел їх формування, що мають дзеркальне відображення.

На відміну від зазначених науковців Мельникова К. В. визначає фінансовий потік в межах логістичної системи. Під ним авторка розуміє направлений рух грошових коштів або ресурсів в логістичних системах і між ними, необхідний для забезпечення матеріальних та інформаційних потоків [11, с. 34]. Таке визначення відображає першочергове значення фінансових потоків та необхідність управління ними на кожному етапі функціонування логістичної системи. Однак не окресленим залишається коло ресурсів, якими слід управляти в логістичних системах. Вважаємо, що до складу ресурсів підприємства відносяться і грошові кошти. А тому рух грошових коштів будуть відображати грошові потоки.

Автори Марченко В. М. та Шутюк В. В. вважають, що логістичний підхід до управління фінансовими потоками базується на наступних фундаментальних положеннях: планування виробництва, виходячи із потенційних потреб споживача; управління не окремою ланкою логістичного ланцюга, а мікрологістичною системою як цілісним процесом; організація збалансованих та скоординованих в часі та просторі операцій, які забезпечують рух матеріального потоку у всіх ланках та каналах логістичної системи; організація всіх процесів за критерієм зростання якості, зниження витрат та своєчасності їх виконання [12, с. 7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Теоретичні позиції та практичні рекомендації, висвітлені у науковій літературі, сформували підґрунтя для логістичної діяльності, проте питання реалізації системи фінансового менеджменту в логістичних системах у посткризовий період наразі є малодослідженим. Релевантність зазначе-

ної проблематики обумовила вибір теми та окреслила завдання дослідження.

Метою статті є дослідження процесу управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період.

Зважаючи на мету статті, ключовими завданнями є: вивчення питання щодо стану логістичної діяльності в Україні в умовах кризи; визначення можливих проблем у сфері логістичної діяльності; аналіз дефініції «фінансовий потік» та окреслення ключових аспектів удосконалення системи управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістика – це складна, організаційно-правова інтегрована економічна система, що складається з взаємопов'язаних в єдиному процесі матеріальних та супутніх потоків, сукупність яких визначає межі та завдання функціонування бізнесу.

В умовах ринкової економіки ефективність діяльності логістичної системи багато в чому визначається раціоналізацією руху фінансових потоків та їх гармонійним поєднанням з матеріальними, інформаційними та сервісними потоками.

Фінансовий потік підприємства складається з розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів, що генеруються в процесі бізнес-діяльності. Метою управління фінансовими потоками в логістичних системах є повне і своєчасне забезпечення об'ємів, термінів і джерел фінансування. Ці джерела фінансування повинні відповідати вимогам мінімальної ціни. Фінансові потоки виконують низку важливих функцій із забезпечення, обліку і координації руху ресурсів у логістичних процесах. Фінансові параметри багато в чому визначають економічну життєздатність підприємств, стійкість на ринку, міцність зв'язків із постачальниками і споживачами [11, с. 5–7].

Рух різних видів ресурсів у рамках логістичного комплексу породжує логістичні операції та дії, що являють собою рух фінансових ресурсів, який супроводжує рух матеріальних ресурсів. Так під час відвантаження товарів покупцю виникає фінансовий потік, пов'язаний зі здійсненням грошових розрахунків між покупцем і продавцем за реалізовану продукцію. Потоки, що виникають під час здійснення певної логістичної операції, як правило, не синхронні в часі. Виключенням є наявність умов договору між продавцем і покупцем, що передбачають форми розрахунків авансом

або оплати в певні терміни після моменту відвантаження товару. Фінансовий потік є похідним від товарного потоку і невіддільним від нього. Ключовим аспектом логістичної діяльності є управління матеріальними потоками: рухом сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Кожен матеріальний потік, що виникає в ході закупівлі матеріалів або збуту продукції, транспортування або зберігання товарів, супроводжується відповідним фінансовим потоком [13, с. 113–114].

З 2014 року економіка України функціонувала в умовах гібридної війни з РФ, та, виявивши відносну стійкість, швидко перейшла від фази кризи до фази відновлювального зростання. Але внаслідок повномасштабної війни, розв'язаної РФ у лютому 2022 року, економіка України знову зазнала змін. За даними опитування «Advanter Group» [14] станом на 10.06.2022 р. 18,7% підприємств зупинені, 28,1% – майже зупинені, загальні прямі втрати МСБ оцінюються у 83 млрд. дол., бізнес-активність скорочується, а експортери стикаються з обмеженими можливостями через блокаду портів – поточні логістичні маршрути покривають менше 20% експорту... Через зруйновану транспортну інфраструктуру, заблоковані порти, запроваджені обмеження на транскордонні валютні платежі (крім платежів за критичним імпортом) протягом

трьох місяців війни втрачено понад 50% експорту, що, враховуючи значну частку продукції агропромислового комплексу в експорті України, також загрожує світовій продовольчій безпеці [15].

В останні роки вважалося, що підприємства повинні надавати перевагу фінансовій ефективності, а не масштабу логістичної діяльності при організації ланцюга постачання. При цьому консолідація потужностей усіх сторін (учасників) логістичної системи повинна бути спрямована на зниження рівня всіх видів затрат, в тому числі й фінансових.

Після того, як економіка України оговтається від наслідків війни, логістична діяльність зіштовхнеться з низкою серйозних проблем (рис. 1). Як наслідок, виникне потреба в удосконаленні фінансових аспектів діяльності, зокрема, зниження доданої вартості та оптимізації ланцюгів постачання. Тобто усім учасникам логістичного процесу необхідно буде підвищити фінансову стійкість, не знижуючи своєї економічної ефективності.

Під терміном «фінансова стійкість» слід розуміти здатність суб'єктів ринкової економіки справлятися зі стресом, відновлювати критично важливі функції і розвиватися в нових умовах. Слід зазначити, що, як правило, стабільність ланцюга логістичної системи може знизити зовнішній вплив на про-

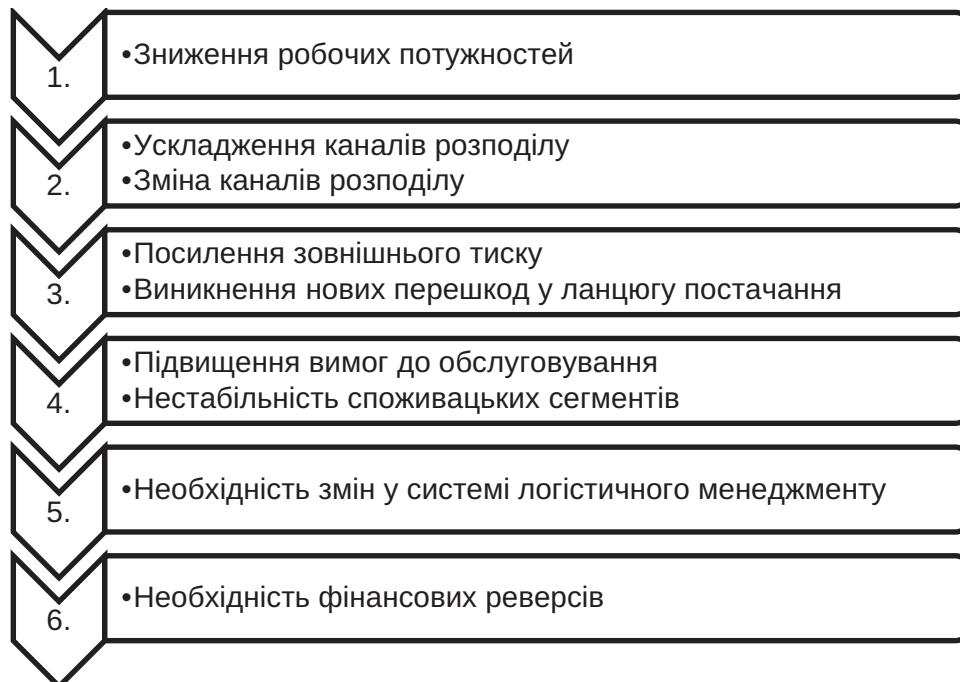


Рис. 1. Можливі проблеми у сфері логістичної діяльності у посткризовий період

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

дуктивність та підвищити швидкість і ступінь відновлення. Фінансова стійкість дає змогу миттєво реагувати на потреби клієнтів та підтримувати високий рівень обслуговування, одночасно контролюючи оборотний капітал і витрати.

Для забезпечення умов фінансової стійкості та удосконалення системи управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період нами пропонується набір таких заходів: використання буферних (буферний запас – організовується між постачальником і споживачем. Він використовується для компенсації затримок, пов'язаних з рухом матеріалів, для ослаблення залежності споживача від постачальника, для забезпечення можливості закупівлі продукції, а також її виробництва партіями оптимального розміру [16, с. 5]) та транспортних запасів (матеріальні ресурси, що знаходяться в процесі переміщення між суб'єктами ринку – товаровиробниками, підприємствами оптової та роздрібною торгівлі [16, с. 5]); перепроєктування глобальної логістичної мережі; встановлення нових параметрів для критичних меж ланцюга постачання; активізація управління поста-

чальниками; наскрізний менеджмент логістичного ланцюга; управління фінансовими ризиками; планування діяльності на основі інноваційних технологій, прогнозування та моделювання (рис. 2).

Розглянемо більш детально кожен захід:

1) використання буферних та транспортних запасів дає змогу підприємствам, які мають стабільні конкурентоспроможні позиції на ринку, більш ефективно справлятися з викликами сьогодення у повсякденних операціях в логістичних системах. У разі серйозних збоїв у ланцюгу постачання вони мінімізують ризик повної ізоляції логістичної мережі та від інших наслідків. Наприклад, гнучко перемикаючись з первинних шляхів руху матеріалів на вторинні (перерозподіляючи поставки) та/або змінюючи постачальників. Підтримувати зусилля підприємства та долати перешкоди допомагають: перепроєктування глобальної дистриб'юторської мережі, встановлення нових параметрів для буферів логістичного ланцюга та активне управління постачальниками;

2) стабільна мережа постачання та розподілу продукції забезпечує гнучкість логіс-



Рис. 2. Умови фінансової стійкості та принципи удосконалення системи управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

тичних процесів за рахунок вибіркового застосування заходів резервування, зокрема такого як «подвійне постачання». Інші підходи мають на увазі розташування логістичних об'єктів постачання поруч один з одним з метою зниження рівня залежності від складної глобальної логістики та вертикальної інтеграції для забезпечення логістичних компонентів (у тому числі пов'язаних із IT) власними силами. Комплексна оцінка фінансових ризиків у такому випадку може бути основою визначення балансу показників гнучкості, ефективності та результативності при реорганізації глобальної логістичної мережі;

3) для підвищення фінансової стійкості слід розробити ефективну багаторівневу стратегію інвентаризації, що дає змогу отримати більш точні результати у вузлах ланцюга постачання з високою волатильністю. Разом з тим потрібно оцінити зміну цільових показників використання виробничих потужностей та визначити фактори, що сигналізують про необхідність додавання потужностей або активації вже існуючих на основі тенденцій логістичного споживання. Також важливо узгодити стратегію виконання замовлень з потребами клієнтів;

4) оцінка виникнення можливих ризиків при роботі з постачальниками та коригування відносин забезпечать доступність ресурсів та прозорість на усіх рівнях постачання у логістичній системі. Для отримання уявлення про надійність постачальників потрібно відстежувати ключові показники ефективності (термін, обсяги постачання) та ключові показники ризику (кредитна історія, географічна концентрація);

5) підприємства, які займають високі конкурентні позиції на ринку, визнають, що обмежене реагування на непередбачені події більшою мірою акумулюється не у власних активах, а в активах третіх сторін, що виконують функцію підтримки логістичного процесу. Тому для пришвидшення реагування непередбачувану ситуацію, що склалася, потрібно налаштувати видимість логістичного ланцюга та забезпечити високий рівень співробітництва учасників логістичного процесу. Видимість логістичного ланцюга передбачає охоплення як постачальників різних рівнів, так і логістичних посередників у каналах збуту. Для встановлення оптимальної видимості логістичного ланцюга необхідно застосовувати аналітичні системи, засновані на використанні новітніх інформаційних технологій. Зазначене сприятиме пришвидженню при-

йняття управлінських рішень та тіснішій координації внутрішніх та зовнішніх логістичних операцій;

6) управління фінансовими потоками передбачає визначення фінансового оточення. Воно включає в себе частину зовнішнього й частину внутрішнього середовища компанії. У цьому разі до елементів фінансового оточення додатково належать фінанси, джерела і споживачі ресурсів, фінансові потоки, що пов'язані з логістичними відносинами. У логістичних компаніях зазвичай проводять окреме дослідження фінансового оточення для конкретного логістичного комплексу. У процесі такого дослідження визначаються такі параметри фінансового потоку: ліквідність і доступність фінансових ресурсів; значення і цінність фінансів; контроль і впорядкованість фінансового руху; ступінь деталізації фінансових потоків; конкурентність та кількість джерел і споживачів фінансів; фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на потоковий процес [4, с. 115].

До вказаного переліку заходів, на нашу думку, слід додати ще процедуру комплексного моніторингу можливих фінансових ризиків.

Комплексний моніторинг можливих фінансових ризиків допомагає розробити комплекс заходів швидкого реагування, який формується на основі даних, що відображають зовнішні показники (соціальна динаміка, зміни в торговельній політиці та на фінансових ринках) у поєднанні з традиційними оперативними даними (термін виконання замовлень, рівень буферного запасу, обсяг замовлення тощо) у базі звітності з фінансової діяльності.

Для розробки показників, що запобігатимуть фінансовому ризику у ланцюгу постачання, необхідно завантажити дані в аналітичну систему фінансово-економічної звітності, у якій автоматично буде сформовано пакет можливих передкризових кроків, що направлені на пом'якшення потенційних негативних наслідків;

7) впроваджуючи таке креативне рішення у сфері інноваційних логістичних технологій як програма «двійник/копія» підприємства можуть значно підвищити здатність долати фінансові кризи, а також справлятися з повсякденною нестабільністю. У програмі «двійник/копія» можна змоделювати продуктивність усього логістичного ланцюга на деякий період наперед, при цьому чітко визначаючи споживачів, які можуть постраждати від збоїв у логістиці. Використання аналітичних даних

дає можливість заздалегідь розробити заходи щодо пом'якшення наслідків та усунення проблемних ситуацій. Крім того, варто застосувати тактику планування на основі «сценаріїв», яка дає змогу зрозуміти рівень впливу багатьох потенційних ризиків на логістичний процес, що дасть змогу їх передбачити, збалансувати та знизити фінансові ризики. Планування діяльності на основі використання інноваційних технологій, прогнозування та моделювання дасть змогу досягти компромісу між фінансовою стійкістю, ефективністю та результативністю, забезпечуючи логістичним системам додаткові конкурентні переваги.

Висновки. На кожному етапі логістичного процесу мають місце різні оцінки, які важко порівняти для визначення його загальної ефективності. Тому вибір постачальників і джерел фінансування, способів розрахунків тощо раціональніше всього здійснювати за фінансовими параметрами. Саме вони забезпечать порівнянність різномірних оцінок та дадуть змогу оптимізувати витрати у процесі логістичної діяльності. Порівнюючи доходи і втрати, вартість страхування ризиків та можливості їх ліквідації, можна побудувати такі схеми руху фінансових і матеріальних потоків, де логістичні витрати будуть оптимальними. Безумовно, заплановані або очікувані фінансові потоки можуть змінюватися під впливом різних факторів, залежних і незалежних від діяльності організації, тому необхідні контроль і коригування відхилень у параметрах фінансових потоків і для окремих учасників логістичної діяльності, і для системи в цілому.

Аналіз руху ресурсів логістичного процесу показує, що фінансові потоки взаємопов'язані не тільки з матеріальними потоками, а й між

собою. Розрахунок і планування оптимальних параметрів фінансових потоків приводять до мінімізації загальних витрат, що виникають у логістичній системі та впливають на підвищення рівня рентабельності й фінансової стійкості підприємства [13, с. 114].

Для формування стратегії управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період підприємству необхідно розуміти можливі ризики, знати свої слабкі сторони та прораховувати потенційні витрати і збитковість. Розуміння таких наслідків є можливим за умови використання інноваційних програм та технологій, що ґрунтуються на аналітичних даних діяльності підприємства у теперішньому часі та проектуванні діяльності на майбутні періоди. Застосування інноваційних програм та технологій допоможе підприємству чітко визначити сильні і слабкі сторони в логістичній системі та конкретному ланцюгу постачання і встановити, де збитковість та критичний мінімум фінансових витрат теперішнього часу принесуть вигоди у майбутньому.

Досягнення балансу між стратегією управління фінансовими потоками та існуючою ситуацією на ринку надає учасникам логістичного процесу гарантію того, що додаткові фінансові витрати компенсуються за рахунок зниження потенційних ризиків, оскільки правильно побудований та стабільний логістичний ланцюг значно підвищує цінність поставок, незважаючи на зовнішні умови економічного середовища. Тому перспективи подальших досліджень вбачаються нами саме в напрямі більш ґрунтовного вивчення питання щодо удосконалення логістичної діяльності в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2006. 456 с.
2. Азаренкова Г. М. Фінансові ресурси та фінансові потоки (теоретичний аналіз). Харків : ПП Яковлева, 2003. 103 с.
3. Бондаренко О. С. Обґрунтування наукових підходів до визначення фінансових потоків. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 241–247.
4. Майборода О. В. Управління фінансовими потоками підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка». Суми, 2006. 22 с.
5. Ермошкіна О. В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи. Донецьк : Національний гірничий університет, 2009. 479 с.
6. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
7. Кривенко А. Е. Формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3818> (дата звернення: 14.12.2022).
8. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент. Полтава : РВВ ПДАУ, 2021. 300 с.

9. Пушкар М. С., Богач А. Г., Мельник В. Г. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 187 с.
10. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк, 2007. 22 с.
11. Мельникова К. В. Фінансові потоки в логістичних системах. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 104 с.
12. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика. Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
13. Ачкасова Л. М. Аспекти управління фінансовими потоками в логістиці. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 110–121.
14. Дослідження стану МСБ в Україні. Advanter Group. 2022. URL: <https://advanter.ua/> (дата звернення: 14.12.2022).
15. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення: 14.12.2022).
16. Луценко І. С. Логістичне управління запасами. Київ : КPI ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

REFERENCES:

1. Krykavskiy, Ye. V. (2006). *Lohistyka. Osnovy teorii* [Logistics. The basics of theory]. Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika» [in Ukrainian].
2. Azarenkova, H. M. (2003). *Finansovi resursy ta finansovi potoky (teoretychnyi analiz)* [Financial resources and financial flows (theoretical analysis)]. Kharkiv: PP Yakovlieva [in Ukrainian].
3. Bondarenko, O. S. (2014). Obgruntuvannya naukovykh pidkhodiv do vyznachennia finansovykh potokiv [Justification of scientific approaches to determining financial flows]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 241–247 [in Ukrainian].
4. Maiboroda, O. V. (2006). Upravlinnia finansovymy potokamy pidpriemstva [Management of financial flows of the enterprise]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Sumy [in Ukrainian].
5. Yermoshkina, O. V. (2009). *Upravlinnia finansovymy potokamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, praktyka, perspektyvy* [Management of financial flows of industrial enterprises: theory, practice, perspectives]. Donetsk: Natsionalnyi hirnychiy universytet [in Ukrainian].
6. Zhyhalkevych, Zh. M. & Kam'ianska, O. V. (2022). *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
7. Kryvenko, A. E. (2015). Formuvannya ta efektyvne vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva [Formation and effective use of financial resources of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3818> (accessed December 14, 2022) [in Ukrainian].
8. Aranchii, V. I., Tomilin, O. O. & Dorohan-Pysarenko, L. O. (2021). *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Poltava: RVV PDAU [in Ukrainian].
9. Pushkar, M. S., Bohach, A. H. & Melnyk, V. H. (2007). *Lohistychni systemy pidpriemstva: oblik, analiz i audyt* [Logistics systems of the enterprise: accounting, analysis and audit]. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
10. Baranets, H. V. (2007). Upravlinnia materialnymy ta finansovymy potokamy pidpriemstva na osnovi lohistychnoho pidkhodu [Management of material and financial flows of the enterprise based on the logistic approach]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Donetsk [in Ukrainian].
11. Melnykova, K. V. (2015). *Finansovi potoky v lohistychnykh systemakh* [Financial flows in logistics systems]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].
12. Marchenko, V. M. & Shutiuk, V. V. (2018). *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Artek» [in Ukrainian].
13. Achkasova, L. M. (2018). Aspekty upravlinnia finansovymy potokamy v lohistytsi [Aspects of financial flow management in logistics]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 31, 110–121 [in Ukrainian].
14. Advanter Group (2022). *Doslidzhennia stanu MSB v Ukraini* [Study of the state of SMEs in Ukraine]. Available at: <https://advanter.ua/> (accessed December 14, 2022) [in Ukrainian].
15. Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny (2022). *Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy [Project of the Recovery Plan of Ukraine]*. Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozvytok ekonomiky». Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (accessed December 14, 2022) [in Ukrainian].
16. Lutsenko, I. S. (2021). *Lohistychno upravlinnia zapasamy* [Logistics management of stocks]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].