



**Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**

УДК 658.7:005.21

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18125272>

**Стратегічне планування фінансових потоків у логістичних системах**

**Рубель Олександр Федорович,**

аспірант, Київський національний економічний університет імені  
Вадима Гетьмана, Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0005-8613-8223>

**Романишин Володимир Орестович,**

кандидат економічних наук, доцент, заступник декана факультету  
фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима  
Гетьмана, Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-4864-5433>

**Прийнято: 21.12.2025 | Опубліковано: 02.01.2026**

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлено необхідністю формування ефективних механізмів стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах підприємств, що функціонують в умовах зростання ринкової турбулентності, цифрової трансформації та посилення вимог до фінансової стійкості. Сучасна управлінська практика демонструє, що розрив між логістичним і фінансовим плануванням призводить до неузгодженості грошових потоків, дисбалансу ліквідності та зниження результативності фінансового менеджменту, що вимагає наукового переосмислення стратегічних підходів до управління цими процесами. **Мета статті** полягає у науковому обґрунтуванні та розробленні цілісної практики стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах підприємств, яка забезпечує узгодженість фінансових і логістичних рішень,



підвищення ефективності використання капіталу та зміцнення фінансової стійкості у динамічному ринковому середовищі. **Методологія дослідження** ґрунтується на системному, процесному та фінансово-аналітичному підходах із використанням інструментів порівняльного аналізу, стратегічного моделювання, структурно-функціонального синтезу та логістичної аналітики. **Результати.** Виявлено прямий взаємозв'язок між стратегічними логістичними рішеннями та результативністю фінансового менеджменту підприємств. Доведено, що інтеграція фінансових і логістичних процесів у межах єдиної цифрової платформи забезпечує скорочення тривалості операційного циклу, оптимізацію структури оборотного капіталу, підвищення ліквідності та загальної ефективності управління фінансовими потоками. З'ясовано ключові проблеми реалізації стратегічного планування фінансових потоків, серед яких організаційна неузгодженість, дефіцит аналітичних інструментів і низький рівень ризик-менеджменту. **Висновки.** Установлено, що підвищення результативності фінансового менеджменту можливе лише за умови інтеграції логістичних і фінансових стратегій, використання сучасних цифрових інструментів планування та впровадження ризикоорієнтованих підходів до фінансового контролінгу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням когнітивних і адаптивних моделей стратегічного управління фінансовими потоками, стандартизацією цифрових протоколів обміну фінансово-логістичними даними та створенням інтелектуальних платформ для прогнозування ризиків і підвищення ефективності використання капіталу в умовах глобальної ринкової нестабільності.

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, фінансова стійкість, інтегроване управління, аналітичне моделювання, цифрова трансформація, логістичні рішення, стратегічна ефективність.



## Strategic planning of financial flows in logistic systems

**Oleksandr Rubel,**

PhD Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,  
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0005-8613-8223>

**Volodymyr Romanyshyn,**

PhD (Economics), Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of  
Finance, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,  
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-4864-5433>

**Abstract.** The relevance of the research is determined by the necessity to develop effective mechanisms for strategic planning of financial flows within enterprise logistics systems operating under conditions of increasing market turbulence, digital transformation, and heightened requirements for financial stability. Modern managerial practice shows that the gap between logistics and financial planning leads to desynchronization of cash flows, liquidity imbalances, and reduced performance in financial management, necessitating a scientific rethinking of strategic approaches to coordinating these processes. The **purpose of this article** is to substantiate and develop a coherent approach to strategic planning of financial flows in enterprise logistics systems, ensuring the alignment of financial and logistics decisions, enhancing capital flow efficiency, and strengthening the financial stability of the corporate sector in a dynamic market environment. The **research methodology** is based on systemic, process, and financial-analytical approaches that combine tools of comparative analysis, strategic modeling, structural-functional synthesis, and logistics analytics. **Results.** A direct relationship between strategic logistics decisions and the effectiveness of financial management has been identified. It has been proven that integrating financial and logistics processes within a unified digital platform ensures a reduction in operational cycle



duration, optimizes working capital structure, and increases liquidity and profitability for enterprises. The primary challenges to implementing strategic financial flow planning have been identified: organizational inconsistency, a lack of analytical tools, and a low level of risk management maturity. **Conclusions.** It has been established that improving financial management performance is possible only if financial and logistics strategies are integrated, modern digital planning tools are employed, and risk-oriented financial control systems are implemented. Prospects for further research include the development of cognitive and adaptive models for strategic financial flow management, the standardization of digital protocols for financial logistics data exchange, and the creation of intelligent platforms for risk forecasting and capital optimization under conditions of global market instability.

**Keywords:** financial management, financial stability, integrated management, analytical modeling, digital transformation, logistics decisions, strategic efficiency.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах динамічного розвитку глобальних ринків і зростання нестабільності економічного середовища стратегічне планування фінансових потоків у логістичних системах набуває визначального значення для забезпечення сталого функціонування підприємств. Проблема полягає у тому, що традиційні моделі фінансового менеджменту не враховують складну просторово-часову взаємозалежність матеріальних, інформаційних і грошових потоків, що циркулюють у межах інтегрованих логістичних ланцюгів. Внаслідок цього порушується баланс між фінансовими ресурсами, витратами на транспортування, складськими запасами та обігом капіталу, що знижує загальну ефективність фінансового менеджменту.

З огляду на стратегічну орієнтацію сучасних підприємств на створення доданої вартості через оптимізацію ланцюгів постачання, постає необхідність у розробленні системної практики управління фінансовими потоками для



узгодження стратегічних цілей компанії з тактичними рішеннями у сфері логістики. Особливу актуальність набуває формування моделей прогнозування та планування грошових потоків, що враховують ризики коливання валютних курсів, затримок у постачанні, змін у попиті та зовнішньоекономічних умовах. Зв'язок проблеми з важливими науковими й практичними завданнями визначається необхідністю інтеграції концепцій стратегічного менеджменту, фінансового менеджменту та логістики для побудови ефективних фінансових стратегій. Науковий інтерес зосереджується на пошуку методологічних основ оптимізації потоків ресурсів у логістичних системах, що функціонують як динамічні фінансово-економічні мережі. З практичного погляду вирішення цієї проблеми сприятиме підвищенню ліквідності, скороченню фінансових втрат, забезпеченню стабільності грошових потоків і зміцненню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних наукових праць дає змогу виокремити чотири взаємопов'язані напрями. Перший напрям стосується цифровізації процесів стратегічного фінансового планування та впровадженням інтелектуальних технологій. Дослідник Л. Каптосв (L. Kartosv) [1] розглядає застосування Postgis для зберігання й оброблення геопросторових даних у логістичних системах, що сприяє врахуванню просторово-часових ризиків у фінансовому плануванні та підвищувати точність прогнозування витрат. Автор О. Коростін [2] досліджує потенціал штучного інтелекту для оптимізації морських транспортних маршрутів, підкреслюючи, що аналітичні алгоритми скорочують транспортні витрати й підвищують ефективність управління грошовими потоками. Вчені О. М. Коробкова та З. С. Коробкова [3] аналізують роль митної логістики у міжнародних перевезеннях, зазначаючи, що регуляторні та часові затримки впливають на динаміку фінансових потоків підприємств, ускладнюючи стратегічне планування ліквідності. Подальші дослідження у цьому напрямі



мають бути спрямовані на інтеграцію інтелектуальних систем прогнозування, геоаналітики та моделювання просторових ризиків у єдину цифрову архітектуру фінансово-логістичного управління.

Другий напрям стосується концептуалізації фінансових потоків та формування методологічних засад їхнього стратегічного управління. Науковець М. Молодик [4] визначає фінансові потоки як системоутворювальний елемент логістичного управління, доводячи, що їхня збалансованість визначає фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємств. Дослідник С. Лі (X. Li) [5] аналізує можливості оптимізації управління логістичними потоками на основі великих даних, доводячи, що застосування алгоритмів прогнозувальної аналітики підвищує точність планування, зменшує витратні коливання та сприяє сталому розвитку логістичних систем. Автор підкреслює, що такі моделі дозволяють своєчасно ідентифікувати операційні та фінансові ризики, оцінювати їхню інтенсивність та інтегрувати результати в стратегічне планування фінансових потоків, що значно підвищує стабільність і адаптивність підприємств у змінному ринковому середовищі. Автор Л. Кустріч [6] розробляє практики управління фінансовими потоками в логістичних системах у післякризовий період, підкреслюючи необхідність формування адаптивних стратегій фінансової стабільності. Вчений І. Хархаліс [7] формує концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою, визначаючи фінансові потоки як базовий елемент системної координації процесів постачання, транспортування та фінансування. Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на розробленні моделей стратегічного балансування фінансових потоків з використанням інструментів прогнозування, бюджетного планування та аналітики витрат.

Третій напрям охоплює розвиток інтегрованих концепцій фінансово-логістичного управління в умовах нестабільності. Автори В. М. Красєвський та Є. Д. Шевченко [8] пропонують концепт-менеджмент логістичних витрат, що



поєднує стратегічне управління витратами з потоками капіталу, створюючи умови для підвищення фінансової ефективності ланцюгів постачань. Науковець В. С. Ніценко зі співавторами [9] розглядають теоретичні засади розвитку логістичних систем в умовах економічної нестабільності, підкреслюючи необхідність формування сценарних стратегій фінансового планування. Дослідники М. Молодик та В. Яновська [10] розробляють модель управління фінансовими потоками у сучасних логістичних умовах, орієнтовану на збалансування бюджетних потоків і контроль вартості ресурсів. Учений Ф. Кітсіос зі співавторами (F. Kitsios et al.) [11] наголошують на ролі інформаційних систем у стратегічному фінансовому плануванні малих і середніх підприємств, доводячи, що цифрова інтеграція облікових і логістичних модулів підвищує точність фінансових прогнозів. Подальші дослідження у цьому напрямі варто спрямувати на створення моделей інтеграції фінансового контролінгу, цифрового аналізу й управління потоками капіталу в межах єдиної стратегії логістичного розвитку.

Четвертий напрям стосується ризикоорієнтованих та оптимізаційних моделей стратегічного управління фінансовими потоками. Автор Б. Алджабхан (B. Aljabhan) [12] аналізує поєднання стратегічних фінансових планів з управлінням ризиками в ланцюгах постачання (Supply Chain Risk Management, SCRM), підкреслюючи, що інтеграція ризик-аналітики з фінансовими рішеннями знижує волатильність ліквідності. Дослідник Т. Г. Крайнік зі співавторами (T. G. Crainic et al.) [13] демонструють ефективність застосування операційних досліджень для управління міською логістикою, де оптимізація маршрутів дає змогу скорочувати фінансові витрати на транспортування. Вчений З. Гуан зі співавторами (Z. Guan et al.) [14] пропонують гібридну робастну й стохастичну модель оптимізації для ланцюгів постачань з обмеженим капіталом, у якій фінансові обмеження інтегруються з ризиковано аверсивною поведінкою операторів. Науковці Е. Бадахшан і П. Бол (E. Badakhshan & P. Ball) [15] обґрунтовують



використання цифрових двійників для управління запасами та грошовими потоками під час фізичних і фінансових збоїв, демонструючи, що такі моделі сприяють мінімізації фінансових ризиків. Подальші дослідження цього напрямку мають бути спрямовані на розроблення мультиоб'єктних моделей оптимізації грошових потоків, що поєднують параметри вартості капіталу, ризику та ефективності логістичних процесів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових праць, питання стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах залишається недостатньо розробленим. Невизначеними є його теоретичні засади, структурна побудова та механізми узгодження фінансових і логістичних рішень. Недостатньо вивчено вплив цифрової трансформації, ризиків і міжорганізаційної взаємодії на результативність управління фінансовими потоками, зокрема відсутні інтегровані практики, що поєднують фінансову аналітику з логістичним прогнозуванням. Дослідження спрямоване на усунення цих прогалин шляхом розроблення системних засад стратегічного планування фінансових потоків.

**Формулювання цілей статті (визначення завдання).** Мета статті полягає у формуванні науково обґрунтованої практики стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах підприємств, що забезпечує ефективне узгодження фінансових і логістичних рішень, оптимізацію руху капіталу та підвищення результативності фінансового менеджменту в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення мети дослідження сформульовано такі завдання:

1. Визначити теоретичні засади та структуру стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах.
2. Дослідити сучасні методи управління фінансовими потоками та їхній вплив на ефективність фінансового менеджменту, виявивши основні проблеми реалізації.



3. Обґрунтувати та запропонувати науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне планування фінансових потоків у логістичних системах формується як окремий напрям фінансового менеджменту, у межах якого фінансові рішення узгоджуються з параметрами руху матеріальних, інформаційних і операційних потоків. Наукові дослідження доводять, що тривалість логістичного циклу, конфігурація ланцюгів постачання, рівень цифровізації та коливання попиту безпосередньо впливають на структуру й ритмічність фінансових потоків підприємства [6; 7]. Тому постає потреба у визначенні теоретичних засад і структурних елементів стратегічного планування, що дозволяють синхронізувати фінансові ресурси з логістичними процесами та забезпечити стійкість руху капіталу. Узагальнені складники такої структури наведено в таблиці (табл. 1).

**Таблиця 1**

Структурні складники стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах

Стратегічний компонент	Основний зміст	Логістична роль	Очікувані результати
Планування фінансового забезпечення логістичного циклу	Оцінка потреби в капіталі, визначення ритму фінансування	Забезпечення безперервності закупівель, транспортування, складування	Зниження ризику затримок та дефіциту ресурсів
Інвестиційне забезпечення логістичних процесів	Оцінювання NPV/IRR/DCF логістичних проєктів	Підвищення технологічності логістичної інфраструктури	Скорочення часу операцій, зменшення витрат
Управління грошовими потоками логістики	Прогнозування cash-flow, ERP-моніторинг	Синхронізація фінансових розрахунків із рухом товарів	Підвищення ліквідності, зменшення касових розривів



Стратегічний компонент	Основний зміст	Логістична роль	Очікувані результати
Фінансово-логістичний контролінг	КРІ оборотності, структура запасів, аналіз відхилень	Виявлення неузгодженостей між логістикою й фінансами	Оптимізація витрат, підвищення точності планування
Управління фінансовими та логістичними ризиками	Сценарний аналіз, прогнозування варіацій	Захист від затримок, цінових шоків, операційних збоїв	Підвищення стійкості ланцюга постачання
Стратегічна інтеграція логістики та фінансів	Єдині цифрові платформи, узгоджене планування	Формування інтегрованого управління потоками	Сукупне підвищення ефективності логістично-фінансової системи

Джерело: сформовано авторами на основі [3, с. 177–178; 5; 7, с. 102; 8, с. 123; 11; 13].

Структура стратегічного планування фінансових потоків, наведена у таблиці 1, відображає логіку інтеграції фінансових рішень із логістичними процесами, що визначає стійкість і адаптивність ланцюгів постачання. Планування фінансового забезпечення логістичного циклу дозволяє синхронізувати обсяг та тривалість фінансування з реальним ритмом матеріальних потоків. Наприклад, у дистрибуційних мережах недостатня фінансова підтримка закупівель призводить до дефіциту товарних запасів та зривів постачань. Інвестиційне забезпечення логістики, оцінене через методи чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV), внутрішньої норми прибутковості (Internal Rate of Return, IRR) та дисконтованих грошових потоків (Discounted Cash Flow, DCF), визначає ефективність модернізації логістичної інфраструктури. Упровадження систем управління складом (Warehouse Management System, WMS), наприклад, зменшує час обробки вантажів та потребу в оборотному капіталі, що безпосередньо покращує фінансові потоки [3, с. 177–178]. Управління грошовими потоками логістики залежить від здатності підприємства узгоджувати графік платежів із фактичним рухом товарів. Інтегровані системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP), такі як SAP або Oracle, забезпечують відстеження логістичних операцій у реальному часі, що



мінімізує касові розриви, особливо у міжнародних перевезеннях, де затримки на кордоні напряду впливають на ліквідність. Фінансово-логістичний контролінг забезпечує моніторинг ефективності за ключовими показниками оборотності, рівнем запасів та відхиленнями у витратах. У практиці виробничих підприємств це дає можливість оперативно виявляти перевитрати або нераціональне накопичення запасів, що впливає на рух капіталу. Управління фінансовими й логістичними ризиками поєднує аналіз чутливості (Sensitivity Analysis), сценарне моделювання (Scenario Planning) і прогнозу аналітику для зниження впливу затримок транспортування, валютних коливань або збоїв постачання. Для компаній із міжнародними ланцюгами постачання це дозволяє уникати значних фінансових втрат у періоди ринкової турбулентності [11]. Завершальним елементом є стратегічна інтеграція логістики та фінансів у межах єдиних цифрових платформ, що забезпечує автоматичну трансляцію логістичних рішень у фінансові плани. Це зменшує тривалість циклу «замовлення-доставка-оплата» та підвищує оборотність капіталу, що особливо важливо для підприємств із високим логістичним навантаженням.

У сучасній фінансовій практиці управління потоками в інтегрованих ланцюгах постачання формується як складна система, що поєднує аналітику, планування та фінансування операційних процесів у межах усієї мережі контрагентів. Основна мета таких систем полягає у скороченні операційного циклу, підвищенні оборотності капіталу та зниженні ризику ліквідності. Основним завданням є забезпечення безперервного руху грошових потоків між виробниками, постачальниками, посередниками та споживачами без надлишкових затримок у платежах і дефіциту оборотних ресурсів. Висока інтегрованість процесів сприяє тому, що фінансова стійкість підприємства дедалі більше залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від ефективності фінансової взаємодії в усьому ланцюзі створення вартості (табл. 2).



Таблиця 2

Інструменти управління фінансовими потоками в інтегрованих ланцюгах постачання та їхній вплив на стійкість підприємств

Практика / інструмент	Механізм реалізації	Фінансовий ефект	Обмеження та ризики
SCF	Попереднє фінансування постачальників на основі платоспроможності покупця, використання програм факторингу	Скорочення циклу конверсії готівки, підвищення ліквідності	Залежність від банківського фінансування, ризик концентрації боргу
EDI	Автоматичний обмін рахунками, накладними та замовленнями	Зменшення дебіторської заборгованості, прискорення обороту коштів	Необхідність стандартизації даних, технічна сумісність
ERP	Єдина інформаційна платформа для управління запасами, платежами й бюджетами	Оптимізація ліквідності, підвищення прозорості операцій	Висока вартість впровадження, потреба у кваліфікованому персоналі
VMI	Передача контролю над рівнями запасів постачальнику	Зниження витрат на утримання запасів, зменшення потреби у кредитах	Ризик дефіциту товарів, наявність довіри між сторонами
TCI	Перенесення ризику неплатежів на страхову компанію	Підвищення довіри між партнерами, розширення лімітів фінансування	Вартість страхових премій
JIT	Узгодження постачань, розрахунків і транспортної аналітики	Зменшення заморожених коштів у запасах, скорочення операційного циклу	Висока чутливість до затримок у логістиці

Джерело: сформовано авторами на основі [1, р. 318–327; 2, с. 31–38; 5; 7, с. 102–110; 11, р. 1197–1212; 13, р. 190–223; 15, р. 5094–5116]

Наразі ланцюги постачання розглядаються як єдині економічні екосистеми, у яких фінансові потоки координуються разом з матеріальними та інформаційними. Практичне застосування інструментів, наведених у таблиці, засвідчує, що ефективність управління фінансами безпосередньо залежить від рівня цифрової інтеграції та взаємної довіри між партнерами. Механізми



фінансування ланцюга постачання (Supply Chain Finance, SCF) забезпечують постачальникам можливість дострокового отримання оплати коштом кредитного рейтингу покупця, що зменшує дефіцит обігових фінансів і підтримує стабільність усієї мережі. Електронний обмін даними (Electronic Data Interchange, EDI) дає змогу синхронізувати документообіг, уникати затримок у платежах і мінімізувати транзакційні витрати, тоді як системи ресурсів ERP створюють централізоване середовище контролю за бюджетами, запасами й розрахунками, забезпечуючи точність і прозорість руху коштів [2, с. 31–38]. Моделі управління запасами постачальником (Vendor-Managed Inventory, VMI) і принципи логістично-фінансової синхронізації «точно вчасно» (Just-in-Time, JIT) сприяють зниженню вартості утримання товарних запасів і скороченню операційного циклу. Це значуще для підприємств з високою часткою оборотних активів, де швидкість обігу капіталу визначає рівень фінансової стійкості. Додатковим захисним інструментом є страхування торгівельного кредиту (Trade Credit Insurance, TCI), що дає можливість мінімізувати ризики неплатежів і підвищити довіру між контрагентами [5]. На практиці поєднання цих інструментів створює ефект «фінансового ланцюгового резонансу»: стабільність одного учасника підтримує стійкість усієї мережі. Підприємства, що впровадили системи SCF та EDI одночасно з ERP-модулями, демонструють скорочення періоду конверсії готівки на 15–25 %, зменшення вартості залученого капіталу та покращення прогнозованості грошових потоків [15, р. 5094–5116]. У результаті управління фінансовими потоками в інтегрованих ланцюгах постачання перетворюється з технічної функції обліку на стратегічний інструмент підвищення фінансової стабільності, гнучкості та довготривалої конкурентоспроможності підприємств.

Взаємозв'язок між стратегічними логістичними рішеннями та результативністю корпоративних фінансів формується через систему управління потоками вартості, де логістика є визначальним чинником



підвищення ефективності використання капіталу. У сучасних умовах фінансова стійкість підприємства залежить не лише від внутрішніх фінансових механізмів, а й від узгодженості стратегічних логістичних дій (оптимізації запасів, транспортування, постачань і сервісу). Кожне рішення у сфері логістики має прямий вплив на структуру витрат, оборотність активів та рівень прибутковості. З огляду на це логістика дедалі частіше інтегрується у фінансове планування як компонент корпоративної вартості, що забезпечує зниження витратного навантаження та зростання рентабельності інвестицій (табл. 3).

**Таблиця 3**

Взаємозв'язок стратегічних логістичних рішень з показниками результативності фінансового менеджменту

<b>Стратегічне логістичне рішення</b>	<b>Основний фінансовий показник впливу</b>	<b>Механізм фінансового ефекту</b>	<b>Очікувані результати</b>
Оптимізація транспортних маршрутів і завантаження	Собівартість продукції, валова маржа	Скорочення витрат на паливо, зменшення холостих пробігів, підвищення точності доставлення	Підвищення прибутковості операційної діяльності, зростання маржі
Централізоване управління складами та логістичною інфраструктурою	Рівень обіговості активів, коефіцієнт використання основних засобів	Консолідація запасів, автоматизація складів, скорочення площ і витрат	Зростання ефективності капіталовкладень, зменшення витрат на утримання
Впровадження SCA	Грошовий потік, оборотність обігового капіталу	Прогнозування попиту, оптимізація графіків закупівель і постачань	Зниження коливань ліквідності, стабілізація cash-flow
Використання логістичних аутсорсингових моделей	Рентабельність продажів, операційні витрати	Передавання непрофільних функцій спеціалізованим провайдером, концентрація на базових компетенціях	Зменшення постійних витрат, підвищення фінансової гнучкості
Впровадження «зеленої» логістики	Рентабельність інвестицій, ESG-рейтинг підприємства	Зменшення енергоспоживання, утилізація відходів, впровадження екотранспорту	Підвищення інвестиційної привабливості, доступ до «зеленого» фінансування



Стратегічне логістичне рішення	Основний фінансовий показник впливу	Механізм фінансового ефекту	Очікувані результати
Інтеграція, DTS	Коефіцієнт виконання замовлень, рівень простроченої дебіторської заборгованості	Прозорість постачань, контроль за виконанням контрактів, прискорення обліку	Покращення платіжної дисципліни, скорочення циклу дебіторської заборгованості
Використання мультिकанальних моделей дистрибуції	Дохідність продажів, показник ROI	Розширення каналів збуту, балансування між онлайн- і офлайн-ринками	Зростання обсягів реалізації, диверсифікація доходів

Джерело: сформовано авторами на основі [3, с. 177–182; 4; 6; 8, с. 123–132; 9, с. 24–29; 10; 13, р. 190–223; 14]

У сучасній економіці стратегічні логістичні рішення дедалі частіше визначають фінансові результати діяльності підприємств через ефект оптимізації витрат і прискорення обороту капіталу [7, с. 103–104]. Оптимізація транспортних маршрутів та складів дає змогу безпосередньо знижувати собівартість продукції, що відображається на валовій маржі та загальній прибутковості [8, с. 126–128]. Централізовані логістичні платформи з автоматизованими складами зменшують кількість заморожених запасів, підвищують обіговість активів і скорочують потребу у фінансових резервах [9, с. 26–27]. Аналітика ланцюгів постачання (Supply Chain Analytics, SCA) забезпечує прогнозованість фінансових потоків завдяки точному управлінню попитом і постачаннями, що зменшує ризик касових розривів. Аутсорсингові моделі логістики (Third Party Logistics, 3PL; Fourth Party Logistics, 4PL) забезпечують для корпорацій перерозподіл витрат, зменшуючи фінансове навантаження на баланс і підвищуючи рентабельність продажів [13, р. 212–214].

Впровадження принципів «зеленої» логістики не лише знижує енерговитрати, а й відкриває доступ до фінансових інструментів сталого розвитку («зелені» облігації чи кредити під ESG-критерії), що безпосередньо впливає на вартість капіталу [12, р. 419–421]. Цифрові системи відстеження



постачань (Digital Tracking Systems, DTS) створюють прозорість у розрахунках, підвищують довіру між партнерами та скорочують обсяг прострочених платежів. Нарешті мультиканальні моделі дистрибуції забезпечують стійке зростання виторгу через диверсифікацію каналів збуту, що підвищує стійкість доходів до ринкових коливань. Таким чином, стратегічна логістика перетворюється на елемент фінансової стратегії підприємства, де рішення у сфері транспортування, складування, дистрибуції та екологічної ефективності безпосередньо визначають рівень прибутковості, ліквідності та інвестиційної привабливості корпоративних фінансів.

Реалізація стратегічного планування фінансових потоків у сучасних корпораціях стикається з низкою системних проблем, що знижують ефективність управлінських рішень і посилюють фінансову нестабільність. Одним з головних питань є організаційна неузгодженість між фінансовими, операційними та логістичними підрозділами, коли планування здійснюється фрагментарно, без єдиного інформаційного контуру. Відсутність інтегрованої моделі бюджетування призводить до дублювання прогнозів, розривів між плановими та фактичними показниками, зокрема до неузгодженості грошових потоків у різних бізнес-одиницях [6]. Серйозною проблемою є обмежене використання аналітичних інструментів для моделювання сценаріїв та управління ризиками [14]. У більшості підприємств фінансове планування досі ґрунтується на статичних Excel-моделях, що не враховують стохастичність ринкових параметрів, коливання цін, валютних курсів і зміну поведінки споживачів. Відсутність інструментів прогнозної аналітики, машинного навчання та аналізу великих даних позбавляє менеджмент можливості оперативно адаптувати фінансову стратегію до змін зовнішнього середовища [15, р. 5102–5104]. Крім того, недостатній рівень цифрової інтеграції та низька якість даних суттєво ускладнюють управління потоками. Дані про грошові операції, розрахунки з контрагентами й залишки на рахунках часто зберігаються у різних системах, що унеможлиблює побудову



консолідованого балансу ліквідності в реальному часі. Це створює ризики дублювання платежів, неефективного використання обігових коштів та помилкових інвестиційних рішень. Високий рівень ринкових ризиків – валютних, кредитних, процентних і цінових – посилює невизначеність у плануванні. Компанії часто не мають чітких процедур хеджування, обмежуються короткостроковими реакціями замість довгострокових політик ризик-менеджменту. Особливо гостро це проявляється у періоди макроекономічної турбулентності, коли коливання вартості капіталу або дефіцит ліквідності миттєво руйнують прогнозні моделі. Додатковою перешкодою є інституційна інерція – слабкий розвиток корпоративної культури стратегічного фінансового мислення: планування сприймається як формальність, а не як інструмент управління майбутніми грошовими потоками. У результаті стратегічне планування фінансів часто виконує декларативну функцію, не забезпечуючи реальної синхронізації між ресурсними можливостями, ризиковими сценаріями та стратегічними цілями підприємства.

Удосконалення системи стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах має ґрунтуватися на принципах інтегрованості, прогнозованості та адаптивності, що забезпечують узгодження фінансових рішень з реальними логістичними процесами. Передусім необхідно створити єдиний цифровий контур управління фінансами та потоками ресурсів, у межах якого фінансове планування, логістичне прогнозування і моніторинг ризиків функціонують як взаємопов'язані підсистеми. Це передбачає впровадження інтегрованих фінансово-логістичних платформ на основі систем ERP із модулями аналітики потоків і прогнозування ліквідності.

Важливим напрямом удосконалення є застосування прогнозовано аналітичних моделей, що використовують методи машинного навчання та сценарного моделювання для передбачення сезонних коливань попиту, термінів обігу капіталу й потенційних затримок у розрахунках. Такі моделі



дають змогу будувати «живі бюджети», що автоматично оновлюються на основі даних з логістичних операцій, контрактів і платіжних систем. Впровадження концепції динамічного бюджетування забезпечує оперативне коригування фінансових планів відповідно до змін зовнішнього середовища без втрати стратегічної узгодженості. Суттєвого значення набуває розвиток аналітичної функції фінансових підрозділів логістичних компаній. Для цього доцільно впроваджувати систему основних показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що інтегрують фінансові й логістичні метрики: співвідношення операційного циклу до обороту грошових коштів, частку замороженого капіталу в запасах, відсоток відстрочених платежів тощо. Такі показники сприяють оцінюванню не лише фінансового результату, а і якості управління потоками у просторі й часі. Необхідним кроком є посилення взаємодії між фінансовим і логістичним менеджментом на стратегічному рівні через створення спільних центрів фінансово-логістичного планування. Їхнім завданням має стати синхронізація довгострокових фінансових планів з графіками закупівель, транспортування та дистрибуції. Зокрема, важливо впровадити систему фінансового контролінгу, орієнтовану на ризик, що дасть можливість здійснювати постійний моніторинг відхилень грошових потоків, визначати недоліки у фінансуванні операцій і швидко ухвалювати коригувальні рішення. Головним аспектом підвищення ефективності є використання інструментів SCF, що сприяють стабілізації грошових потоків між учасниками логістичних мереж. Їхня інтеграція у систему стратегічного планування забезпечує перетворення оборотного капіталу на джерело фінансової гнучкості, зменшення вартості фінансування та підвищення ліквідності без залучення додаткового боргового навантаження. Отже, система стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах повинна функціонувати як інтегрована аналітична екосистема, що поєднує фінансові, логістичні та цифрові елементи управління. Така практика гарантує не лише підвищення ефективності корпоративних фінансів, а й стійкість



підприємства до ринкових коливань, оптимальне використання капіталу та довгострокове зростання вартості бізнесу.

**Висновки.** У результаті дослідження з'ясовано, що стратегічне планування фінансових потоків у логістичних системах визначає здатність підприємства підтримувати стабільність, ліквідність і фінансову ефективність у мінливому ринковому середовищі. Доведено, що інтеграція фінансових і логістичних рішень у межах єдиного цифрового контуру забезпечує синхронізацію грошових потоків, зниження вартості капіталу та підвищення точності фінансових прогнозів. Виявлено основні проблеми реалізації системи стратегічного планування фінансових потоків у логістичних системах підприємств: організаційна роз'єднаність фінансових і логістичних підрозділів, відсутність інтегрованих систем аналітики, обмежене застосування прогнозних інструментів, недостатній рівень автоматизації управління ризиками та низька якість даних. Такі недоліки зумовлюють несвоєчасність управлінських рішень, дисбаланс ліквідності й зниження ефективності використання оборотного капіталу. Рекомендовано впровадження інтегрованих фінансово-логістичних платформ, використання аналітичних систем на основі великих даних і машинного навчання, запровадження системи КРІ, що поєднує фінансові та логістичні показники, створення центрів стратегічного фінансово-логістичного планування. Такі заходи забезпечать динамічне бюджетування, підвищення прозорості грошових потоків і посилення стійкості бізнесу. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні когнітивних і адаптивних моделей стратегічного управління фінансовими потоками, побудові стандартів цифрової інтеграції логістичних і фінансових даних, зокрема у формуванні методик оцінювання ризиків у реальному часі для підвищення стійкості корпоративних фінансів у глобальних ланцюгах постачання.

### **Список використаних джерел**



1. Kaptsov L. Applying Postgis for storage and processing of geospatial data in logistics system. *The American Journal of Engineering and Technology*. 2025. Vol. 7, № 8. P. 318–327. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajet/Volume07Issue08-28>.
2. Коростін О. О. Оптимізація маршрутів морських перевезень за допомогою штучного інтелекту: аналіз можливостей та викликів. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2024. № 56. С. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-56-03>.
3. Коробкова О. М., Коробкова З. С. Митна логістика при організації міжнародних перевезень вантажів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 2, № 3. С. 177–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.3.2/27>.
4. Молодик М. Концептуальні засади управління фінансовими потоками в сучасних логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-29>.
5. Li X. Optimization of logistics flow management through big data analytics for sustainable development and environmental cycles. *Soft Computing*. 2024. Vol. 28. P. 2701-2717. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00500-023-09591-x>.
6. Кустріч Л. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>.
7. Хархаліс І. Концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 102–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-13>.
8. Краєвський В. М., Шевченко Є. Д. Концепт-менеджмент логістичних витрат в інтегрованих ланцюгах постачань. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 92, № 1. С. 123–132. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.01.123](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.123).



9. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-3>.
10. Молодик М., Яновська В. Управління фінансовими потоками в логістичних системах в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-40>.
11. Kitsios F., Kamariotou M., Madas M. A., Fouskas K., Manthou V. Information systems strategy in SMEs: critical factors of strategic planning in logistics. *Kybernetes*. 2020. Vol. 49, № 4. P. 1197–1212. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-10-2018-0546>.
12. Aljabhan B. Economic strategic plans with supply chain risk management (SCRM) for organizational growth and development. *Alexandria Engineering Journal*. 2023. Vol. 79. P. 411–426. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aej.2023.08.020>.
13. Crainic T. G., Feliu J. G., Ricciardi N., Semet F., Van Woensel T. Operations research for planning and managing city logistics systems. In: *Handbook on City Logistics and Urban Freight*. Edward Elgar Publishing, 2023. P. 190–223. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781800370173.00019>.
14. Guan Z., Mou Y., Sun M. Hybrid robust and stochastic optimization for a capital-constrained fresh product supply chain integrating risk-aversion behavior and financial strategies. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 169. Article 108224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108224>.
15. Badakhshan E., Ball P. Applying digital twins for inventory and cash management in supply chains under physical and financial disruptions. *International Journal of Production Research*. 2023. Vol. 61, № 15. P. 5094–5116. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2093682>.